

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНСТИТУТ ПРАВА, ЕКОНОМІКИ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«ЗАТВЕРДЖУЮ»  
Голова приймальної комісії  
Міжнародного гуманітарного університету  
ректор Громошенко К.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)  
\_\_\_\_\_ 2020 року



**ПРОГРАМА**  
**ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**  
для здобуття освітнього ступеня «магістр»  
на основі здобутого диплома бакалавра, магістра або спеціаліста

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування (шифр та назва галузі знань)
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 «Менеджмент» (шифр та назва спеціальності)
ОСВІТНЯ ПРОГРАМА	Менеджмент (назва освітньої програми)

Схвалено на засіданні кафедри менеджменту  
протокол № «4» від «10» лютого 2020 р.

Схвалено на засіданні Вченої ради  
Міжнародного гуманітарного університету  
протокол № «4» від «14» лютого 2020 р.

Одеса – 2020

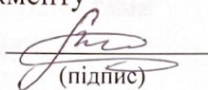
Програма фахового вступного випробування для здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент».

**Розробник:**

Професор кафедри менеджменту, д.е.н., професор Мартинюк О.А.

Завідувач кафедри менеджменту

д.е.н., доцент



(підпис)

Деркач Т.В.

(прізвище та ініціали)

Схвалено на засіданні кафедри менеджменту, протокол № «4» від «10» лютого 2020 р.

**ЗМІСТ**

ВСТУП	4
1. Програма фахового вступного випробування	5
1.1. Менеджмент	5
1.2. Маркетинг	6
1.3. Операційний менеджмент	7
1.4. Управління персоналом	8
1.5. Стратегічне управління	10
2. Програма додаткового фахового вступного випробування при вступі за неспорідненими спеціальностями	13
2.1. Економіка та фінанси та підприємства	13
2.2. Менеджмент	17
2.3. Управління персоналом	18
4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ВСТУПНИКІВ	20
5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	21

## ВСТУП

До участі у конкурсі на навчання здобувачів вищої освіти ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» допускаються особи, які мають документ державного зразка про здобутий освітній ступень бакалавра, магістра або спеціаліста спеціальності «Менеджмент», або фахового диплому у галузі 07 «Управління та адміністрування».

Також до участі у конкурсі на навчання здобувачів вищої освіти ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» допускаються особи, які мають документ державного зразка про здобутий освітній ступень бакалавра, магістра або спеціаліста за спорідненими спеціальностями.

Мета фахового вступного випробування та додаткового фахового вступного випробування – перевірка відповідності знань, умінь та навичок абітурієнтів програмним вимогам, з'ясування компетентності та оцінка ступеня підготовленості вступників для отримання освітнього ступеня «магістр».

Вступник повинен:

- **виявити** базові знання з теорії та практики дисциплін, що виносяться на вступне випробування: маркетинг, операційний менеджмент, управління персоналом, стратегічне управління.

- **знати** законодавство у сфері управління підприємствами, принципи управління, вміти здійснювати вибір і застосовувати відповідні методи управління, застосовуючи при цьому методичний апарат та інструментарій зазначених дисциплін;

- **продемонструвати** навички творчого, критичного погляду на поставлені практичні завдання та розробки обґрунтованих пропозицій щодо їх розв'язання.

## Програма фахового вступного випробування

### 1.1. МЕНЕДЖМЕНТ

**Мета:** формування системи базових знань у сфері менеджменту, розуміння концептуальних засад системного управління організаціями; набуття вмінь розробки й прийняття управлінських рішень.

**Завдання:** вивчення основних категорій науки управління, функцій управління і процесів прийняття управлінських рішень, методів використання базових інструментів управління організаціями; вивчення впливу різних факторів на ефективність системи управління організацією.

### II. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Цілі спільної діяльності, суб'єкт та об'єкт управління, управлінські відносини. Розвиток теорії та практики менеджменту, сучасні парадигми. Рівні та сфери менеджменту. Ознаки та загальні риси організацій, їх різновиди. Закони організації, організаційні процеси. Організація як відкрита система. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації, етапи життєвого циклу. Принципи та функції менеджменту. Функція планування. Місія та цілі дерево цілей. Процес стратегічного планування.

Мотивація та її основні компоненти. Змістовні та процесуальні теорії мотивації. Сутність, елементи та процес управлінського контролю, його різновиди. Етапи регулювання: зворотний зв'язок, оцінка виконання рішень, корегування рішень. Елементи організації: обов'язки, повноваження, відповідальність. Делегування діяльності. Побудова організації, організаційне проектування. Елементи організаційних структур, макро- і мікроструктури. Класифікація організаційних структур управління. Принципи та процес побудови структур управління. Технологія менеджменту.

Система методів: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Сутність і складові процесу управління. Класифікація управлінських рішень, вимоги до їх якості. Етапи процесу вироблення рішень, фактори, що впливають на процес. Методи та моделі приймання рішень. Ризик. Інформаційне забезпечення управління.

Види комунікацій, організація комунікаційного процесу. Керівництво в організації, форми влади та впливу. Теорії лідерства. Формальне та неформальне лідерство. Стили управління. Адаптивне керівництво. Конфліктні ситуації: різновиди та причини виникнення. Модель і стадії розвитку конфлікту.

Управлінський вплив на конфлікт. Природа організаційних змін, різновиди нововведень. Управління змінами, подолання опору.

Організаційний розвиток. Природа стресу та управління ним. Модель сучасного менеджера, його самовдосконалення. Ролі менеджера в організації. Соціальна відповідальність у менеджменті. Етика бізнесу. Культура організації. Ефективність управління.

## 1.2. МАРКЕТИНГ

**Мета:** формування системи знань про сутність і зміст маркетингу як філософію підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки і конкуренції.

**Завдання:** вивчення основних понять, систем і алгоритмів маркетингу; набуття практичних навичок розв'язання конкретних маркетингових завдань; формування вмінь творчого пошуку резервів удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

**Предмет:** процеси й методи вивчення та задоволення потреб споживачів як пріоритетних суб'єктів ринку.

## II. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Концепції маркетингу. Види маркетингу залежно від стану ринку, співвідношення попиту та пропозиції, галузі, суб'єктів господарювання. Глобальний маркетинг. Цілі маркетингової діяльності. Структура системи маркетингу. Контрольовані та неконтрольовані елементи макро- та мікросередовищ підприємства. Оцінка кон'юнктури ринку. Отримання та аналіз маркетингової інформації. Маркетингові інформаційні системи. Маркетингові дослідження: аналіз ринку товарів; конкурентів; вивчення потреб існуючих та потенційних споживачів, поведінки покупців, мотивації придбання товарів. Моделювання поведінки споживача. Оцінка місткості ринку. Сегментація ринків. Пошук нових та вибір цільових сегментів ринку. Класифікації товарів. Використання марок, упаковки, сервісних послуг у формуванні товарної політики. Створення та впровадження на ринок нових товарів. Аналіз показників конкурентоспроможності товарів. Концепція життєвого циклу товару. Залежність змісту маркетингової діяльності від стадії життєвого циклу. Ціноутворення на різних типах ринків. Розроблення цінової політики підприємства. Система товароруху. Види посередників. Чинники, що впливають на структуру каналів збуту. Функції виробників, оптових, роздрібних підприємств у розповсюдженні товарів. Методи збуту товарів. Види посередників. Реклама, пропаганда, стимулювання збуту, персональний продаж як складові комплексу маркетингових комунікацій. Етапи здійснення рекламної діяльності. Розроблення комунікаційної програми. Ефективність комунікаційних заходів. Ситуаційний аналіз. Аналіз конкурентоспроможності підприємства. Стратегічне та оперативне

планування маркетингу. Бюджети маркетингу. Організація та контроль маркетингу підприємства.

### 1.3. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Мета:** формування системи знань щодо сучасних концепцій вітчизняних і зарубіжних науковців з операційного менеджменту, а також поглиблене ознайомлення з принципами, методами і прийомами менеджменту стосовно підрозділів операційної системи підприємств.

**Завдання:** оволодіння сукупністю теоретичних і практичних знань з операційного менеджменту, творче переосмислення та визначення шляхів запровадження на сучасних вітчизняних підприємствах досвіду управління закордонними фірмами.

**Предмет:** сукупність соціально-економічних відносин, які формуються в процесі управління операціями на сучасних підприємствах.

## II. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Виробництво як процес перетворення ресурсів організації у вихідну продукцію. Об'єктивні закономірності управління виробництвом (операційною діяльністю). Історичний розвиток операційного менеджменту: промислова революція, розвиток теорії менеджменту, розвиток науки менеджменту і системи.

Сутність та етапи розробки операційної стратегії. Виражена компетентність підприємства. Формування стратегії виробництва товару. Вплив життєвого циклу на операційну стратегію. Розробка стратегії процесу. Типи процесів: сфокусований на процесі, сфокусований на продукті та процес, який повторюється. Особливості сфери послуг, які впливають на операційну стратегію. Застосування «дерева рішень» у проектуванні продукту або процесу.

Сутність системного підходу до операційного менеджменту. Операційна система як об'єкт управління. Особливості та властивості операційної системи. Елементи операційної системи: підсистема забезпечення, трансформуюча підсистема та підсистема планування та контролю. «Входи» та «виходи» операційної системи. Класифікаційні підходи до операційних систем. Специфічні риси одичної операційної системи. Особливості операційної системи серійного типу. Характеристика операційної системи масового виробництва. Операційна система з безперервним процесом як різновид операційної системи масового виробництва.

Поняття операційної діяльності підприємства. Склад основних ресурсів як вхідних факторів операційної діяльності. Продукт (послуга) як результат операційної діяльності підприємства. Операційні процеси організації – динамічна основа функціонування та розвитку операційної системи. Принципи організації та складність операційних процесів. Типи операційних процесів, їх ознаки. Організація операційного процесу у просторі:

технологічний та предметний напрями спеціалізації. Поняття, структура та тривалість операційного циклу підприємства.

Управління процесом проектування операційної системи. Соціотехнічний підхід до розробки операцій. Відмінності між проектування продукту та послуги. Розгортання функцій якості як можливості залучення споживача до операційного процесу.

Проектування виробничих потужностей: аргументи на користь створення великих централізованих та невеликих децентралізованих підприємств. Проектування та місце розташування підприємства: фактори мікро- та макросередовища.

Розміщення обладнання та робочих місць для виробництва: поопераційне функціональне, потокове лінійне та фіксоване позиційне планування. Проектування робіт та нормування праці.

Управління поточним функціонуванням операційної системи

Управління матеріально-технічним забезпеченням. Функції, завдання і основні вимоги до оперативного управління виробництвом. Зміст та фази оперативного управління. Види систем оперативного управління виробництвом. Організація диспетчеризації операційної діяльності.

Управління результативністю операційної діяльності. Показники результативності функціонування виробничих та не виробничих операційних систем. Продуктивність операційної діяльності як міра результативності операційного менеджменту.

#### 1.4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Мета:** формування цілісної і логічно-послідовної системи знань про суть управління людськими ресурсами підприємств та організацій, розкрити основи теорії, методології та практики управління персоналу за умов дії ринкового механізму господарювання.

**Завдання:** вивчення особливостей людини як об'єкта управління, її взаємодії з навколишнім середовищем, організацією, розгляд функцій управління та сучасних теорій управління персоналом, формування персоналу та його професійного розвитку.

**Предмет:** сукупність соціально-економічних відносин, які формуються в процесі управління.

## II. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Персонал організації як об'єкт менеджменту. Суспільна праця та об'єктивна необхідність її управління. Організація – основний соціальний інститут суспільства. Організаційні цілі, організаційна структура та організаційна культура. Персонал організації і його структура. Якісні характеристики персоналу. Рівні управління персоналом.

Методологія менеджменту персоналу Сучасні концепції менеджменту персоналу ефективної організації. Системний підхід до менеджменту персоналу у напрямку його реалізації в сучасних умовах. Методи менеджменту персоналу організації: правові, адміністративні, економічні,



соціально-психологічні.

Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу. Нормативно-правова база менеджменту персоналу. Кодекс Законів про працю України та інші законодавчі акти, що регулюють трудову діяльність. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу. Кадрове забезпечення. Лінійні та функціональні керівники, їх права і обов'язки. Розподіл функцій по управлінню персоналом між службою персоналу і керівниками структурних ланок організації.

Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу. Знання керівниками психології менеджменту як необхідну умову ефективного управління персоналом. Психологічні аспекти праці керівника управлінням спільної діяльності людей. Керівна і виховна роль керівника. Соціально-психологічні особливості колективу як суб'єкта і об'єкта управління. Закономірності формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Психологічні риси особливості керівника, вимоги до його лідерських характеристик. Ціннісні орієнтації працівників, їх облік у процесі мотивації трудового поведіння. Соціально-психологічні резерви колективу і методи їх використання для підвищення ефективності і удосконалювання якості праці. Психологія комунікацій. Комунікативний процес. Стресові фактори і управління ними. Типи і причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією.

Планування й формування персоналу. Внутрішній і зовнішній ринки праці як джерела поповнення і відновлення персоналу організації. Маркетинг ринку праці та ринку освітніх послуг. Інформаційна база для визначення поточних і перспективних потреб організації в персоналі.

Аналіз і оцінка явочної чисельності і структури персоналу з метою наступної оптимізації. Методи визначення потреб організації в кадрах певних професійних груп. Структура витрат на робочу силу. Методи планування витрат на розвиток персоналу.

Методи професійного відбору персоналу. Процедури наймання персоналу. Виробнича і соціальна адаптація працівників, які прийняти на роботу.

Завдання стабілізації і планомірного відновлення персоналу. Сутність, соціально-економічне значення і завдання розвитку персоналу. Первинна професійна підготовка кадрів. Підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів. Післядипломне навчання керівників і фахівців. Система безперервного навчання кадрів. Сутність, значення і організація (програмування) ділової кар'єри. Створення і підготовка резерву на заміщення вакантних посад.

Поняття робочого часу як універсальної міри кількості праці. Законодавче регулювання робочого часу. Регулювання використання робочого часу в організації. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.

Об'єктивна особливість оцінки персоналу. Значення і завдання оцінки

персоналу. Оцінка особистісних і професійних (ділових) якостей претендентів на робочі місця в організації. Вивчення документів. Співбесіда. Комп'ютерна психологічна діагностика. Тестування. Графологічна експертиза. Інші технології відбору персоналу.

Оцінка якості роботи персоналу. Оцінка працівників і службовців (рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, виконання правил техніки безпеки та ін.). Оцінка фахівців (рівень кваліфікації, творчість і спритність, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна).

Оцінка керівників (рівень кваліфікації, відповідальність, готовність до ризику, організаторські здатності, стиль управління, ініціативність, показники роботи підлеглих працівників). Атестація фахівців і службовців: періодичність, документація, процедури проведення, використання результатів.

Поняття стимулу як фактора активізації трудової діяльності. Взаємозв'язок між мотивами та стимулами. Сучасні методи стимулювання ефективної діяльності персоналу.

Соціальні партнери в організації: роботодавець і наймані робітники. Інтереси роботодавця і працівників: подібність і розходження, імовірність виникнення та загострення конфліктів.

Сучасні механізми попередження трудових конфліктів. Соціальне партнерство як спосіб погодженості інтересів роботодавця і працівників. Роль профспілкової організації в представництві інтересів найманих робітників. Колективний договір як головний спосіб зміцнення соціального партнерства. Сторони колективного договору. Зміст колективного договору. Колективні переговори, порядок оформлення і реєстрації договору. Строк діяльності колективного договору і контроль за його виконанням.

Система економічних показників ефективності управління персоналом. Показники соціальної ефективності управління персоналом. Аналіз якісного складу персоналу організації. Управління плинністю і трудовою мотивацією працівників у фірмах і компаніях. Удосконалення моделі кадрового менеджера.

## 1.5. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

**Мета:** допомогти студентам засвоїти методологічні та методичні положення стратегічного управління підприємством, набути системних знань щодо забезпечення ефективних стратегічних змін на підприємстві.

**Завдання:** розкриття основних понять теорії стратегічного управління підприємством; визначення сутності та методологічних основ стратегічного управління підприємством; вивчення теоретичних засад управління змінами, методів аналізу ресурсів і компетенцій підприємства; набуття навичок аналізу і розвитку організаційної структури і культури підприємства, впливу на агентів стратегічних змін на підприємстві. Навчання студентів виявленню законів та закономірностей в процесі стратегічного управління

підприємством, використання нормативно-правових документів в сфері управління підприємством.

**Предмет:** вивчення теоретичних концепцій стратегічного управління, методології та методик розробки та реалізації стратегії організацій.

## II. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Загальні основи управління стратегічними змінами. Предмет, зміст і завдання курсу. Стратегічний аспект в управлінні підприємством. Роль і вигоди стратегічного управління. Система стратегічного управління. Принципи управління стратегічними змінами. Причини та сутність бар'єрів в управлінні стратегічними змінами. Підходи до подолання бар'єрів. Сутність стратегічних змін та їх роль в управлінському процесі. Стратегічне рішення і концепція стратегічного управління підприємством. Класифікація та характеристики стратегічних змін.

Визначення рівня та послідовності стратегічних змін. Значення мети у стратегічному управлінні. Сутність та місце мети у стратегічному управлінні. Сутність місії у стратегічному управлінні. Класифікація цілей у стратегічному управлінні. Сутність стратегічних змін та їх роль в управлінському процесі. Класифікація та характеристики стратегічних змін. Визначення рівня стратегічних змін. Причини опору змінам. Поведінкові аспекти опору змінам. Механізм та послідовність здійснення стратегічних змін. Програма управління стратегічними змінами.

Етапи реалізації стратегії підприємства. Стратегічні альтернативи і умови реалізації стратегії підприємства. Управління реалізацією стратегії. Сутність реалізації стратегії підприємства. Зміст завдань управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах переходу до ринкового середовища. Мобілізація потенціалу для виконання стратегії. Вплив особливостей підприємств на хід стратегічних змін. Характеристики стратегічно орієнтованого підприємства. Необхідні умови реалізації стратегії. Етапи реалізації стратегії підприємств. Проблеми, які виникають у процесі реалізації стратегії підприємства.

Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін. Сутність та сукупні компоненти ресурсно-компетенційної бази стратегічних змін. Поняття про базис стратегічних змін. Структурні елементи бази стратегічних змін. Характеристика базису для проведення стратегічних змін. Принципи формування базису для проведення стратегічних змін. Визначення базисних компетенцій та їх склад. Розподіл ключових компетенцій. Матеріально-технічна основа стратегічних змін. Роль трудового потенціалу при проведенні стратегічних змін. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів. Забезпечення ресурсами структурних підрозділів. Делегування повноважень керівниками.

Когнітивність як передумова стратегічного розвитку підприємства. Поняття когнітивності в теорії систем. Значення та сутність когнітивності в системі стратегічних змін. Когнітивність як засіб виявлення причинно-

наслідкових зв'язків середовища, що досліджується за допомогою казуальності і аналітичної здібності розподіляти ціле на частини, декомпонувати реальність. Характеристика системи соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління. Аналіз «поля сил» як основа для забезпечення стратегічного організаційного розвитку. Забезпечення стратегічного організаційного розвитку за допомогою влади. Забезпечення стратегічного організаційного розвитку на основі навчання та мотивації.

Поняття функції управління за А. Файолем. Функціональні стратегії в системі стратегічного набору підприємства. Основні принципи розробки функціональної стратегії. «Стратегічний набір» як система стратегій. Характеристика складових «стратегічного набору». Розробка «стратегічного набору» підприємства. Класифікація загальних стратегій та способів їх реалізації. Характеристика загальнокорпоративних стратегій. Розвиток загальнокорпоративної стратегії підприємства. Виділення ведучої ключової стратегії-підсистеми. Ринкові характеристики продуктово-товарних стратегій. Методи «портфельного» аналізу. Виробничі характеристики продуктово-товарних стратегій. Моделі та методи розробки ресурсних стратегій. Характеристика моделей і методів розробки основних функціональних стратегій управління. Галузеві стратегії. Комплексні стратегії як варіант «стратегічного набору» певного типу. Розумна достатність стратегії. Органічність корпоративної стратегії

## ІІ. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

## 2. ПРОГРАМА ДОДАТКОВОГО ФАХОВОГО ІСПИТУ

### 2.1. ЕКОНОМІКА ТА ФІНАНСИ ПІДПРИЄМСТВА

#### I. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

**Метою** вивчення дисципліни є формування у студентів сучасного економічного мислення і системи спеціальних знань про базові поняття щодо господарсько-фінансової діяльності підприємства, змісту її окремих напрямів та їх взаємозв'язку, системи показників, що її характеризують.

**Завданнями** дисципліни є теоретична та практична підготовка студентів з таких питань:

- підприємство як суб'єкт господарювання та основні напрями його господарсько-фінансової діяльності (операційна, інвестиційна, інноваційна, фінансова);
- формування програми виробництва продукції та її реалізації, визначення виробничої потужності підприємства;
- сутність фінансового стану підприємства, його складові та методи оцінки;
- конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінки;
- механізм розвитку підприємства, запобігання кризових явищ та банкрутства; забезпечення економічної безпеки підприємства.

#### II. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Підприємство як організаційно виокремлена та економічно самостійна первинна ланка виробничої сфери економіки. Нормативно-правова база функціонування підприємств і організацій. Теорії підприємств та їх характеристика. Характеристика сучасної і майбутньої моделі управління підприємствами. Сутність підприємництва та його роль в економіці країни. Принципи здійснення, форми та моделі підприємницької діяльності. Типологія підприємництва. Характеристика основних типів підприємницької діяльності. Форми співробітництва партнерів у бізнесі. Підприємницькі договори та їх характеристика. Державна реєстрація і порядок ліквідації суб'єктів підприємництва. Форми міжнародної підприємницької діяльності.

Структура підприємства: її види та чинники впливу. Поняття та об'єктивна необхідність управління суб'єктами господарювання. Система управління: сутність, принципи та функції. Змістова характеристика методів управління діяльністю підприємства та організаційні форми їх реалізації. Принципи та етапи формування організаційної структури управління підприємством. Характеристика організаційних структур управління. Вищі органи державного управління підприємствами та організаціями.

Економічна сутність та класифікація основних засобів. Види вартісної оцінки основних засобів. Показники стану та руху основних засобів. Знос основних засобів: види, показники і способи усунення. Амортизація

основних засобів та методи її нарахування. Показники оцінки використання основних засобів. Шляхи підвищення ефективності використання основних засобів підприємства. Нематеріальні ресурси: поняття, види, вплив на конкурентоспроможність продукції. Об'єкти інтелектуальної власності: їх види та специфічні особливості використання. Поняття, охорона та реалізація права власності на нематеріальні активи підприємства. Вартісна оцінка нематеріальних активів: види і методи розрахунку.

Місце оборотних коштів у фінансових ресурсах підприємства. Складові елементи та структура оборотних коштів. Методи нормування оборотних коштів. Нормативи оборотних коштів. Показники ефективності використання оборотних коштів. Шляхи підвищення ефективності використання оборотних коштів.

Характеристика техніко-технологічної бази виробництва. Формування виробничої потужності підприємства та методичні принципи її розрахунку. Форми технічного розвитку та їх значення для вдосконалення техніко-технологічної бази підприємства. Система показників оцінки технічного рівня виробництва. Напрями покращення використання виробничої потужності підприємства.

Сутнісна характеристика доходів підприємства та джерел їх утворення. Ситність фінансово-економічного результату діяльності підприємства. Класифікація фінансових результатів. Порядок утворення чистого прибутку підприємства згідно з чинним законодавством. Джерела формування та структура використання прибутку підприємства. Система показників рентабельності та методика їх визначення. Фінансовий стан підприємства та показники його оцінки. Ефективність як економічна категорія. Види та класифікація ефективності господарської діяльності. Вимірювання, фактори та завдання росту соціально-економічної ефективності господарської діяльності.

Сутність економічної безпеки підприємства та характеристика її видів за типами суб'єктів, сферами життєдіяльності та конкретними предметами. Методологічні підходи до оцінки рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання. Зовнішні та внутрішні фактори, що можуть призвести до кризового стану підприємства. Основні складові концепції безпеки діяльності підприємства. Положення про службу безпеки підприємства. Завдання і послідовність обґрунтування стратегії економічної безпеки підприємства.

Необхідні заходи і ресурси для реалізації стратегії економічної безпеки підприємства. Зміст національної програми антикризового господарювання.

Сутність, причини та ознаки банкрутства підприємств (організацій). Етапи та процедура порушення справи про банкрутство. Методичні основи визначення імовірності банкрутства суб'єкта господарювання. Порядок і наслідки ліквідації збанкрутілих підприємств (організацій).

Поняття, сутність і місце фінансів підприємств у фінансовій системі.

Функції фінансів підприємств, їх внутрішня властивість і форма прояву їх сутності. Поняття грошових фондів і фінансових ресурсів підприємств. Економічні методи і способи формування фінансових ресурсів. Джерела

формування ресурсів. Основні принципи організації фінансів підприємств в умовах ринку. Поняття фінансової діяльності підприємств і її організація. Зміст і завдання фінансової роботи на підприємствах. Управління фінансами підприємств.

Суть і значення грошових розрахунків в організації виробничо-господарської діяльності підприємства. Способи і форми розрахунків. Види рахунків, що відкриваються підприємствам в установах банку. Порядок відкриття в банку поточних рахунків у національній, іноземній валюті та інших рахунків. Напрями використання коштів з поточних рахунків. Організація безготівкових розрахунків, вимоги до їх проведення, сфера використання. Розрахунки платіжними дорученнями. Розрахунки платіжними вимогами-дорученнями. Розрахунки чеками. Розрахунки акредитивами. Вексельна форма розрахунків. Клірингові розрахунки. Особливості розрахунків при наданні факторингових послуг підприємствам. Готівково-грошові розрахунки на підприємстві і сфери їх застосування. Розрахунково-платіжна дисципліна, її зміст, значення для забезпечення нормальної господарської діяльності. Порядок пред'явлення претензій за розрахунками. Санкції в системі грошових розрахунків і платежів.

Економічна характеристика, склад і класифікація грошових надходжень підприємств. Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг — основний вид грошових надходжень підприємств. Грошові потоки підприємств. Внутрішні та зовнішні грошові потоки. Фактори, що впливають на величину виручки від реалізації продукції. Особливості формування доходу від реалізації на підприємствах окремих галузей економіки. Методи прогнозування та планування виручки від реалізації. Виручка від реалізації товарної (основної) продукції. Виручка від іншої реалізації. Виручка від позареалізаційних операцій. Розподіл грошових надходжень. Валовий дохід. Валові витрати. Чистий дохід.

Економічний зміст прибутку. Прибуток як результат фінансово-господарської діяльності підприємства. Валовий прибуток. Фактори, що впливають на формування валового прибутку. Формування собівартості реалізованої продукції та її вплив на прибуток. Встановлення цін на продукцію і формування прибутку. Визначення прибутку від операційної та звичайної діяльності підприємства до оподаткування і після нього. Методи розрахунку прибутку. Прогнозування і планування прибутку підприємства. Чистий прибуток підприємства, його розподіл і використання, фонди грошових коштів підприємства, що формуються за рахунок чистого прибутку. Рентабельність продукції як відносний показник ефективності роботи підприємства. Порядок визначення прибутковості підприємства.

Система оподаткування підприємств. Види податків. Податок на додану вартість, його економічна сутність. Платники податку. Об'єкти оподаткування. Ставки податку. Пільги щодо ПДВ. Порядок заліку і проведення сум податку на додану вартість, сплачених підприємством за матеріальні ресурси (роботи, послуги), основні засоби. Акцизний збір та його економічна сутність. Об'єкти оподаткування. Ставки акцизного збору,

порядок його обчислення. Податок на прибуток підприємств, його економічна сутність. Порядок визначення оподаткованого прибутку. Вплив оподаткування прибутку на фінансово-господарську й інвестиційну діяльність підприємств. Плата за землю. Податок з власників транспортних засобів. Плата за природні ресурси. Податок на нерухомість підприємств. Відрахування підприємства в цільові державні фонди: Пенсійний фонд, Фонд соціального страхування, Фонд сприяння зайнятості населення. Відрахування на фінансування дорожнього господарства. Місцеві податки і збори, які сплачують підприємства.

Суть оборотних коштів, основи їх організації. Склад і структура оборотних коштів підприємства, їх значення в забезпеченні кругообігу капіталу підприємства. Класифікація і принципи організації оборотних коштів. Методи визначення потреби в оборотних коштах. Метод прямого обчислення потреби в оборотних коштах і сфери його застосування. Поняття норм і нормативів оборотних коштів. Економічний метод обчислення потреби в оборотних коштах. Нормування оборотних коштів за виробничими запасами і МШП. Показники ефективності використання оборотних коштів, їх стану. Вплив розміщення оборотних коштів на фінансовий стан підприємства.

Особливості кругообігу коштів підприємств як передумова кредитних відносин. Форми і види кредитів, які використовуються в господарській діяльності підприємств. Банківський кредит — основна форма залучення підприємствами позичкових коштів. Класифікація кредитів залежно від термінів, об'єктів кредитування. Принципи кредитування. Визначення потреб у кредитах. Кредитоспроможність підприємства та її показники. Банківський контроль в процесі кредитування. Гарантії своєчасності і повноти сплати кредиту. Кредитна заявка. Зміст і порядок укладення кредитного договору. Методи перевірки забезпечення кредиту.

Склад і структура основних фондів підприємства. Показники стану та ефективності використання основних фондів. Підходи до оцінки стану та ефективності використання основних фондів. Амортизація і знос основних фондів. Методи амортизації основних фондів. Формування і використання амортизаційного фонду як джерела відтворення основних фондів. Інші джерела фінансування відтворення основних фондів. Капітальні вкладення підприємств, методи і джерела їх фінансового забезпечення.

Оцінка фінансового стану підприємства, її необхідність і значення. Загальна характеристика майна (коштів) підприємства, його складу, розміщення і структури. Оцінка ліквідності оборотних активів підприємства. Суть платоспроможності та її оцінка за даними балансу. Показники платоспроможності підприємства. Суть фінансової стійкості підприємства. Система показників фінансової стійкості підприємства та її значення. Оцінка рентабельності роботи підприємства. Оцінка фінансового результату від діяльності підприємства. Оцінка факторів, що впливають на прибуток.



## 2.2 МЕНЕДЖМЕНТ

**Мета:** формування системи базових знань у сфері менеджменту, розуміння концептуальних засад системного управління організаціями; набуття вмінь розробки й прийняття управлінських рішень.

**Завдання:** вивчення основних категорій науки управління, функцій управління і процесів прийняття управлінських рішень, методів використання базових інструментів управління організаціями; вивчення впливу різних факторів на ефективність системи управління організацією.

**Предмет:** система управління організацією.

## II. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Цілі спільної діяльності, суб'єкт та об'єкт управління, управлінські відносини. Розвиток теорії та практики менеджменту, сучасні парадигми. Рівні та сфери менеджменту. Ознаки та загальні риси організацій, їх різновиди. Закони організації, організаційні процеси. Організація як відкрита система. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації, етапи життєвого циклу. Принципи та функції менеджменту. Функція планування. Місія та цілі дерево цілей. Процес стратегічного планування.

Мотивація та її основні компоненти. Змістовні та процесуальні теорії мотивації. Сутність, елементи та процес управлінського контролю, його різновиди. Етапи регулювання: зворотний зв'язок, оцінка виконання рішень, корегування рішень. Елементи організації: обов'язки, повноваження, відповідальність. Делегування діяльності. Побудова організації, організаційне проектування. Елементи організаційних структур, макро- і мікроструктури. Класифікація організаційних структур управління. Принципи та процес побудови структур управління. Технологія менеджменту.

Система методів: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Сутність і складові процесу управління. Класифікація управлінських рішень, вимоги до їх якості. Етапи процесу вироблення рішень, фактори, що впливають на процес. Методи та моделі приймання рішень. Ризик. Інформаційне забезпечення управління.

Види комунікацій, організація комунікаційного процесу. Керівництво в організації, форми влади та впливу. Теорії лідерства. Формальне та неформальне лідерство. Стилi управління. Адаптивне керівництво. Конфліктні ситуації: різновиди та причини виникнення. Модель і стадії розвитку конфлікту.

Управлінський вплив на конфлікт. Природа організаційних змін, різновиди нововведень. Управління змінами, подолання опору. Організаційний розвиток. Природа стресу та управління ним. Модель сучасного менеджера, його самовдосконалення. Ролі менеджера в організації. Соціальна відповідальність у менеджменті. Етика бізнесу. Культура організації. Ефективність управління.

### 2.3. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Мета:** формування цілісної і логічно-послідовної системи знань про суть управління людськими ресурсами підприємств та організацій, розкрити основи теорії, методології та практики управління персоналу за умов дії ринкового механізму господарювання.

**Завдання:** вивчення особливостей людини як об'єкта управління, її взаємодії з навколишнім середовищем, організацією, розгляд функцій управління та сучасних теорій управління персоналом, формування персоналу та його професійного розвитку.

**Предмет:** сукупність соціально-економічних відносин, які формуються в процесі управління.

#### II. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Персонал організації як об'єкт менеджменту. Суспільна праця та об'єктивна необхідність її управління. Організація – основний соціальний інститут суспільства. Організаційні цілі, організаційна структура та організаційна культура. Персонал організації і його структура. Якісні характеристики персоналу. Рівні управління персоналом.

Методологія менеджменту персоналу Сучасні концепції менеджменту персоналу ефективною організації. Системний підхід до менеджменту персоналу у напрямку його реалізації в сучасних умовах. Методи менеджменту персоналу організації: правові, адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу. Нормативно-правова база менеджменту персоналу. Кодекс Законів про працю України та інші законодавчі акти, що регулюють трудову діяльність. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу. Кадрове забезпечення. Лінійні та функціональні керівники, їх права і обов'язки. Розподіл функцій по управлінню персоналом між службою персоналу і керівниками структурних ланок організації.

Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу. Знання керівниками психології менеджменту як необхідну умову ефективного управління персоналом. Психологічні аспекти праці керівника управлінням спільної діяльності людей. Керівна і виховна роль керівника. Соціально-психологічні особливості колективу як суб'єкта і об'єкта управління. Закономірності формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Психологічні риси особливості керівника, вимоги до його лідерських характеристик. Ціннісні орієнтації працівників, їх облік у процесі мотивації трудового поведіння. Соціально-психологічні резерви колективу і методи їх використання для підвищення ефективності і удосконалювання якості праці. Психологія комунікацій. Комунікативний процес. Стресові фактори і управління ними. Типи і причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією.

Планування й формування персоналу. Внутрішній і зовнішній ринки

праці як джерела поповнення і відновлення персоналу організації. Маркетинг ринку праці та ринку освітніх послуг. Інформаційна база для визначення поточних і перспективних потреб організації в персоналі.

Аналіз і оцінка явочної чисельності і структури персоналу з метою наступної оптимізації. Методи визначення потреб організації в кадрах певних професійних груп. Структура витрат на робочу силу. Методи планування витрат на розвиток персоналу.

Методи професійного відбору персоналу. Процедури наймання персоналу. Виробнича і соціальна адаптація працівників, які прийняти на роботу.

Завдання стабілізації і планомірного відновлення персоналу. Сутність, соціально-економічне значення і завдання розвитку персоналу. Первинна професійна підготовка кадрів. Підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів. Післядипломне навчання керівників і фахівців. Система безперервного навчання кадрів. Сутність, значення і організація (програмування) ділової кар'єри. Створення і підготовка резерву на заміщення вакантних посад.

Поняття робочого часу як універсальної міри кількості праці. Законодавче регулювання робочого часу. Регулювання використання робочого часу в організації. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.

Оцінка особистісних і професійних (ділових) якостей претендентів на робочі місця в організації. Вивчення документів. Співбесіда. Комп'ютерна психологічна діагностика. Тестування. Графологічна експертиза. Інші технології відбору персоналу. Оцінка працівників і службовців (рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, виконання правил техніки безпеки та ін.). Оцінка фахівців (рівень кваліфікації, творчість і спритність, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна).

Поняття стимулу як фактора активізації трудової діяльності. Взаємозв'язок між мотивами та стимулами. Сучасні методи стимулювання ефективної діяльності персоналу.

Соціальні партнери в організації: роботодавець і наймані робітники. Інтереси роботодавця і працівників: подібність і розходження, імовірність виникнення та загострення конфліктів.

Сучасні механізми попередження трудових конфліктів. Соціальне партнерство як спосіб погодженості інтересів роботодавця і працівників. Роль профспілкової організації в представництві інтересів найманих робітників. Колективний договір як головний спосіб зміцнення соціального партнерства. Сторони колективного договору. Зміст колективного договору. Колективні переговори, порядок оформлення і реєстрації договору. Строк діяльності колективного договору і контроль за його виконанням.

Система економічних показників ефективності управління персоналом. Показники соціальної ефективності управління персоналом.

#### 4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ВСТУПНИКІВ

Під час випробування вступнику пропонується виконати тестове завдання, яке включає питання теоретичного характеру, що відповідають базовій частині програми. Для вступних випробувань розроблено 4 варіанти тестових завдань по 40 тестових питань в кожному українською мовою. На кожне тестове питання може бути одна правильна відповідь. Для кожного варіанту розроблені ключі правильних відповідей. Кожен екзаменаційний тест зброшується, в ньому вказується: № варіанту, тестові питання, варіанти відповідей і графа для відповідей абітурієнтом. Фахове вступне випробування проводиться у письмовій формі.

Час ознайомлення з тестовим завданням та відповідями на нього обмежений 120 хвилинами. На кожне з питань в тестовому завданні може бути від однієї до чотирьох вірних відповідей. Правильна відповідь на кожне з сорока питань тестового завдання оцінюється в 5 балів, частково правильна відповідь – 2 бали, неправильна відповідь – 0 балів. Максимальна кількість балів, яку можна отримати – 200.

Для особи, яка претендує на зарахування:

Високий рівень (175-200 балів) вступник отримує, виявивши такі знання та вміння: повною мірою засвоїв увесь програмний матеріал, показує знання не лише основної, але й додаткової літератури, наводить власні міркування, робить узагальнюючі висновки, використовує знання з суміжних галузевих дисциплін, вдало наводить приклади.

Достатній рівень (150-174 балів) вступник отримує, виявивши такі знання та вміння: має також високий рівень знань і навичок. При цьому відповідь досить повна, логічна, з елементами самостійності, але містить деякі неточності або пропуски в неосновних питаннях. Можливе слабке знання додаткової літератури, недостатня чіткість у визначенні понять.

Задовільний рівень (124-149 балів) вступник отримує, виявивши такі знання та вміння: в загальній формі розбирається у матеріалі, але відповідь неповна, неглибока, містить неточності, робить помилки при формулюванні понять, відчуває труднощі, застосовуючи знання при наведенні прикладів.

Низький рівень (100-123 балів) вступник отримує, виявивши такі знання та вміння: в загальній формі розбирається у матеріалі, допускає суттєві помилки при висвітленні понять, на додаткові питання відповідає не по суті.

До участі в конкурсі не допускається (0-99 балів), якщо вступник виявив такі знання та вміння: не знає значної частини програмного матеріалу, допускає суттєві помилки при висвітленні понять, на додаткові питання відповідає не по суті.

### СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ З ДИСЦИПЛІНИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА МЕНЕДЖМЕНТ

1. Адизес І. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Минск.: «Манн», «Иванов и Фербер», 2014. 263 с.
2. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організації. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
3. Дерлоу, Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. Київ:Наукова думка, 2010. 242с.
4. Дзяна С. Р. Дзяний Р. Б. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 31–40. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efdu\\_2013\\_34\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efdu_2013_34_5.pdf).
5. Довгань, Л.Є. Каракай Ю. В. та ін. Стратегічне управління : навчальний посібник. / ред. Л. М. Савчук. 2-ге вид. Київ: ЦУЛ, 2011. 440 с.
6. Жуковська Л. Е. Борисевич Є. Г., Стрельчук Є. М. Теорія організацій: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова. 2011.
7. Заславська, К. А. Менеджмент підприємств малого бізнесу: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2011. 200с.
8. Ігнатєва І. А., Паливода О. М., Янковой Р. В.. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підручник . Київ: КНУТД, 2014. 360 с.
9. Керівництво організацією: Навч. Посібник / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, та ін. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2010. 50 с.
10. Кучеренко В.Р. Карпов В.А., Карпов А.В. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник . Одеса, 2011. 200с.
11. Маркіна І. А. Менеджмент організації: навч. посіб. Київ: «ЦУЛ». 2013. 248 с.
12. Мельников А. М. Основи організації бізнесу: навч. посіб. Київ: «ЦУЛ». 2013. 200 с.
13. Менеджмент та адміністративне управління: навчальний посібник /О.А. Мартинюк, Н.І. Серебрянникова. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 540 с.
14. Менеджмент організацій: Навч. посіб. /За ред. Шморгун Л.Г. Київ: 2010. 452 с.
15. Менеджмент організацій: теоретико-прикладний аспект: навч. посіб. /О. Ю. Амосов, В. В. Мамонова, Д. В. Карамішев; за заг. ред. О. Ю. Амосова, В. В. Мамонової. Харків: ХарРІ НАДУ "Магістр". 2010. 208 с.
16. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури». 2016. 560 с.
17. Новак В. О., Мостенська Т. Л. Організаційна поведінка: підручник. Київ: Кондор, 2013. 498 с.
18. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: навч. посіб. Київ: Кондор. 2008. 214 с.

19.Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник. Київ: Кондор, 2009. 680 с.

20.Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. / Ю. Є.Петруня, Літовченко Б. В. та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

21.Петков В. П. Менеджмент організації: підручник. Львів: Новий світ-2000. 2011. 488с.

22.Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. пос. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.

23.Писаревський І. М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. /Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Харків: ХНАМГ.2016. 322с.

24.Родлер К. Управление в организациях : 2-е изд., испр., перераб. Київ: Ліра. 2014. 124 с.

25.Сватюк О.Р. Основні ділові якості менеджера URL: file:///D:/Documents/ТИМЧАСОВА/vkrpnuen\_2013\_8\_43.pdf]

26.Серіков А. В. Управління організаційними змінами: Навчальний посібник. Харків: Фірма «БУРУН і К». 2013. . 264 с.

27.Скібіцький О. М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності. Т. 1. : навч. посіб. Київ: Кондор, 2011. – 912 с.

28.Чайка Г. Л. Праця менеджера в системі управління: навч. посіб. / Г. Л. Чайка. Київ: Знання, 2011. – 469 с.

29.Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф, Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник . Тернопіль. Крок, 2017. 351с.

30.Ярошевич Н. Б., Берлінг Р. З., Гавриляк А. С. Підприємництво і менеджмент: посібник. Львів: Новий світ-2000. 2014. 176 с.

#### Допоміжна

31.Герберт А., Сайман Р. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: пер. з англ. вид. Київ: Арт ЕК, 2012. 392с.

32.Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. Київ: Кондор, 2011. 187 с.

33.Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навч.посібн. /За ред. Балашова А.М., Мошека Г.Є. Київ: Алерта. 2018. 620 с.

34.Петков С.В., Наливайко Л. Менеджмент у державному управлінні. Загальна частина. Навчальний посібник. Київ: Світ. 2011 312 с.

35.Левицька І. В. Менеджмент підприємств за кризових умов: посібник. Львів.: Новий світ-2000. 2014.176 с.

36.Приймак, В. М. Прийняття управлінських рішень: навч. Посіб Київ: Атіка, 2008. 240с.

37.Сахно Є. Ю. Менеджмент малих та середніх підприємств: навч. посіб. Київ: Кондор, 2013. 342 с.

38.Свидрук І.І. Креативний менеджмент. Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с

39. Собченко О. М. Психологія управління : навч. посіб. / О. М. Собченко. Л. Д. Подольський. Київ: Кондор, 2013. – 196 с.

40. Якубовський О.П., Пахомова Т.І., Драгомирецька Н.М. Управління ризиками та кризами. Навчальний посібник. Київ: Центр дистанційного навчання НАДУ при Президентіві України, 2011. 68 с.

### СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ З ДИСЦИПЛІНИ МАРКЕТИНГ

1. Гаркавенко С. Маркетинг Київ: Либра, 2010. – 720 с.
2. Маркетинг: Навч. Посібник. В 2-х ч. / Ред. кол. М.П. Сахацький. Одеса: Пальміра, 2008. 170 с.
3. Маркетинг для магістрів: навч. Посібник / За ред. С.М. Ілляшенка. Суми: Ун. Книга, 2008. 928 с.
4. Маркетинг: підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, С.В. Крикавський та ін.; за ред. А.О. Старостіної. Київ: Знання, 2009. – 1070 с.
5. Маркетинг: Підручник / В. Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та ін. 3-тє вид. Київ: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2008. 648 с.
6. Маркетинг: Підручник / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак та ін. Київ: НЕУ, 2008. 600 с.
7. Парсяк В.Н. Маркетинг. Сучасні концепції та технології. Підручник Херсон: Олді-плюс, 2015. 276 с.
8. Маркетинг: підруч. / В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов та ін. Київ: Навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. 422 с.
9. Маркетинг: бакалаврський курс: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2009. - 1134 с.
10. Маркетинг: Підручник / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак та ін.; За наук. ред. А.Ф. Павленка. Київ: КНЕУ, 2008. - 600 с.
11. Мороз Л. А. Маркетинг: підруч. / Л.А. Мороз, Н.І. Чухрай; за ред. А.А. Мороз. 2-ге вид. Львів: Нац. ун-т. «Львівська політехніка», 2002. 244с.
12. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2003. 246 с.
13. Старостіна А.О., Черваньов Д.М., Зозульов О.В. Маркетинг: Навч. посібник. Київ: Знання-Прес, 2002. 191с.

#### Допоміжна

14. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб. пособие / Пер. С нем. А.М. Макарова; под ред. И.С. Минко. Москва: Высш. шк., 1995. 255с.
15. Маркетинг: передумови виникнення та суть. URL: <http://www.znannya.org>
16. Маркетинг: Ситуаційні справи: навч. посіб. / О.І. Сидоренко, П.С. Редько. 2-ге вид. Київ: Навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2004. – 504 с.
17. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента / Пер. с англ. М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. Москва: Дело, 1992. 702 с.

18. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования. СПб.: Питер, 2000. 459 с.
19. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг: Сокр. пер. с англ. / Авт. предисл. И науч. ред. А.А. Горячева. Москва: Экономика, 1990. 350 с.
20. Малхотра Н. Маркетинговые исследования и эффективный анализ статистических данных / Н. Малхотра ; пер. с англ. Москва, Санкт-Петербург, Киев : GiaSoft, 2002. 768 с.

### **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ З ДИСЦИПЛІНИ ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

1. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. / За редакцією В.О. Василенка. Київ: ЦУЛ, 2003. – 523с.
2. Гевко ФІ.Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. / І.Б.Гевко. Київ: Кондор, 2005. – 228 с.
3. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика. СПб.: Питер, 2002. 320 с.
4. Иванов М.М. Операційний менеджмент: навч. посіб./ М.М.Іванов, П.В. Камазов. Київ: ЦУЛ, 2012. 368 с.
5. Михайловська О.В. Операційний менеджмент: навч. посіб URL: [http://pidruchniki.ws/10760803/menedzhment/operatsiyuiy\\_menedzhment\\_-\\_mihaylovska\\_ov](http://pidruchniki.ws/10760803/menedzhment/operatsiyuiy_menedzhment_-_mihaylovska_ov)
6. Микитенко Н.В. Операційний менеджмент. Практикум: навч. посіб./Н.В.Микитенко. Київ: КНТЕУ, 2009. 197 с.
7. Омеляненко Т.В. Операційний менеджмент: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Т.В.Омеляненко, Н.В. Задорожна. Київ: КНЕУ, 2005. – 235с.
8. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: підручник для студ. економ. спец. / За ред. проф. О. Л. Яременка. Київ: ВД“Професіонал”, 2004. 416 с.
9. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 447 с.

### **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ З ДИСЦИПЛІНИ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

1. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 360 с.
2. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособ. Москва: ЗАО «Бизнес-школа; Интел-Синтез», 2004. 208 с.
3. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
4. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: 2-ге видання. Навчальний посібник рекомендованим МОН України. Київ: ЦУЛ, 2011. 440 с.
5. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. Москва: Финпресс, 2004. 240 с.