

**Міністерство освіти і науки України
Бердянський державний педагогічний університет
Гуманітарно-економічний факультет
Кафедра менеджменту та адміністрування**

ЗАТВЕРДЖЕНО
Рішення Приймальної комісії
Бердянського державного
педагогічного університету
27 березня 2020

ПРОГРАМА
вступного комплексного іспиту за фахом підготовки

Освітній ступінь: магістр

Спеціальність: 073 Менеджмент (Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу),
073 Менеджмент (Управління об'єднаними територіальними громадами)

Бердянськ-2020

Програма вступного комплексного іспиту за фахом підготовки розроблена на основі стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент для другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Менеджмент».

Розробник: голова фахової атестаційної комісії, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування

_____ Олена ТОКАРЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

Програма обговорена на засіданні кафедри менеджменту та адміністрування

Протокол № 10 від «10» березня 2020 р.

Завідувач кафедри _____ Василь КРИЖКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

Програма фахового вступного
випробування
схвалена вченою радою ГЕФ
Протокол № ____

від «____» _____ 2020 р.

Голова ради _____ Тамара МАКАРЕНКО

Схвалено на засіданні Приймальної комісії БДПУ,
протокол № ____ від «____» _____ 2020 р.

ЗМІСТ

1.	Пояснювальна записка	4
2.	Зміст програми	5
3.	Критерії оцінювання	40
4.	Список рекомендованої літератури	42

1. Пояснювальна записка

Мета комплексного іспиту за фахом підготовки для вступу на здобуття ступеня магістра: з'ясувати рівень теоретичних знань та практичних навичок вступників, яких вони набули під час навчання за освітнім ступенем бакалавра та освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста з метою формування рейтингового списку та конкурсного відбору абітурієнтів на навчання за ступенем магістр спеціальності 073 Менеджмент в межах ліцензованого обсягу спеціальності.

Форма комплексного іспиту за фахом підготовки - тестування.

Тест – це завдання стандартної форми, виконання якого дає можливість виявити рівень сформованості знань, умінь, навичок.

Загальна кількість завдань тесту – 90.

Час виконання тесту – 180 хвилин.

Екзаменаційний тест складається із завдань двох форм:

1. Завдання з вибором однієї правильної відповіді (№ 1–85). Завдання складається з основи та чотирьох варіантів відповіді, з яких лише один правильний.

2. Завдання відкритої форми з розгорнутою відповіддю (№ 86–90).

Приклад тестового завдання

3. Які основні підходи до управління існують в державах з розвинутою ринковою економікою?

1. Системний підхід.
2. Процесний підхід.
3. Системний та ситуаційний підходи.
4. Процесний, системний та ситуаційний підходи.

95. Загальні характеристики організації....

Перелік дисциплін, що виносяться на фахове вступне випробування:

1. Економічна теорія.
2. Економіка і фінанси підприємства.
3. Державне та регіональне управління.
4. Менеджмент.
5. Маркетинг.
6. Операційний менеджмент.
7. Управління персоналом.
8. Адміністративний менеджмент.
9. Стратегічне управління підприємствами.
10. Зовнішньоекономічна діяльність.

Вимоги до відповіді абітурієнта

Під час тестування абітурієнт повинен показати:

а) знання теоретичних та практичних питань, навичок, понять, термінів, передбачених програмою;

б) вміння точно і стисло висловити думку в письмовій формі, використовувати відповідну символіку;

в) наявність вмінь і навичок, передбачених державними стандартами, застосовувати поняття, методи і факти при розв'язуванні практичних питань.

2. Зміст програми

Розділ 2.1. «ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ»

Тема 1. Загальні основи та ключові поняття економічної теорії

Виникнення та етапи розвитку економічної теорії. Розвиток економічної думки в Україні.

Предмет економічної теорії. Тлумачення предмета економічної теорії різними школами. Економічна теорія і політична економія: проблеми взаємозв'язку.

Закони, принципи і категорії економічної теорії. Система економічних законів.

Метод економічної теорії. Загальні методи наукового пізнання та їх використання.

Функції економічної теорії. Місце економічної теорії в системі економічних наук.

Економічна думка Древнього миру й Середньовіччя. Меркантилізм і школа фізіократів. Класична буржуазна політична економія. Захід класичної політекономії (Жан Батист Сей, Симон де Сисмонді, П'єр Прудон, Дж. Стюарт Мілль. Марксистська (пролетарська) політекономія. Виникнення й розвиток неокласичних економічних теорій. Теорії імперіалізму, конкуренції й підприємництва. Розвиток інституціоналізму. Загальна характеристика основних економічних теорій 20 ст.

Тема 2. Економічні потреби і виробничі можливості суспільства.

Потреби. Класифікація потреб. А. Маслоу та його класифікація потреб. Закон зростання потреб.

Економічні ресурси та їх види. Закон відносної рідкості ресурсів.

Економічний інтерес, його сутність і функції. Інтереси і потреби: діалектика взаємозв'язку. Єдність і суперечності в системі інтересів.

Поняття суспільного виробництва. Сфери виробництва. Основні фактори виробництва: праця, природні ресурси, капітал, підприємницькі здібності. Робоча сила. Предмет труда (праці). Засоби труда (праці). Засоби виробництва. Виробничі відношення. Продуктивні сили. Економічна та соціальна ефективність суспільного виробництва.

Проблема вибору в економіці. Виробничі можливості. Крива виробничих можливостей. Закон заміщення. Екстенсивний та інтенсивний способи розширення виробничих можливостей. Альтернативні витрати. Відтворення суспільного виробництва.

Економічна система: її сутність та структурні елементи. Продуктивні сили як матеріальна основа економічної системи. Критерії розвитку продуктивних сил.

Суспільний поділ праці і структура продуктивних сил. Виробнича функція та її складові.

Економічні відносини та їх суб'єкти. Структура економічних відносин. Соціально-економічні відносини. Організаційно-економічні і техніко-економічні відносини.

Типи та еволюція економічних систем. Формаційний і загальноцивілізаційний підходи до типізації суспільства.

Особливості еволюції перехідних економічних систем. Типи й характерні риси перехідної економіки. Локальні й глобальні перехідні процеси. Економічний устрій в умовах переходу від одержавленої економічної системи соціалізму до соціально-орієнтованої економічної системи.

Тема 3. Власність в системі виробничих відносин.

Поняття власності. Юридичний та економічний аспекти власності. Зміст відносин власності. Привласнення і відчуження.

Суб'єктно-суб'єктні й суб'єктно-об'єктні відносини. Власність в системі економічних відносин. Суб'єкти власності: їх еволюція.

Об'єкти власності. Розвиток об'єктів власності. Юридична форма власності. Права власності.

Різноманіття форм, типів та видів власності. Суспільна власність. Ідентичні поняття державної й загальнонародної власності. Комунальна власність. Колективна, спільна, змішана власність. Приватна власність. Трудова та нетрудова приватна власність. Еволюція типів та форм власності.

Власність на засоби виробництва та її вплив на способи поєднання чинників виробництва.

Орендна форма господарювання. Лізинг як форма орендних відносин.

Роздержавлення суспільного виробництва. Поняття та необхідність роздержавлення. Шляхи проведення роздержавлення. Приватизація державних підприємств в Україні. Тенденції в розвитку відносин власності в Україні та у світі.

Тема 4. Форми організації суспільного виробництва.

Еволюція виникнення товарного виробництва. Натуральне господарство. Товарне виробництво. Умови виникнення товарного виробництва. Типи товарного виробництва. Відмінність ринку простого товарного виробництва від загального.

Товар. Вартість. Споживна вартість. Індивідуальна вартість. Ринкова вартість. Класифікація товару. Мінова вартість.

Сутність закону вартості і його функції. Двоїстий характер праці в товарному виробництві. Протиріччя товарного виробництва.

Функціонування товарного господарства та його закони.

Тема 5. Гроші та грошові система.

Гроші. Еволюція грошей. Паперові гроші. Види грошей. Функції грошей. Міра вартості. Гроші як засіб обертання. Гроші як засіб платежу. Гроші як засіб накопичення. Світові гроші. Грошові агрегати. Альтернативні теорії грошей.

Грошовий обіг та його закони. Визначення грошової маси, необхідної для обслуговування товарного обігу. Сталість грошового обігу. Грошові реформи, гроші, ціна та інфляція.

Еволюція грошей. Сучасна грошова система. Елементи грошової системи. Види та типи грошових систем. Заходи, спрямовані на укріплення грошової системи. Девальвація. Ревальвація. Нуліфікація. Дефляція.

Тема 6. Загальні основи ринкового механізму господарювання

Поняття ринку. Виникнення ринку і його сутність. Принципи ринкового господарства. Суб'єкти, об'єкти та функції ринку. Види ринків. Принципи класифікації ринків. Умови ефективного функціонування ринку. Основні моделі формування ринку.

Інфраструктура ринку, її суть та елементи. Біржа як провідний інститут ринкової інфраструктури. Види бірж. Роль ринкової інфраструктури в регулюванні економічних процесів.

Основи теорії споживчої поведінки. Кардиналістська теорія. Ординалістська теорія. Раціональне поводження споживачів. Криві байдужності й бюджетні обмеження.

Поняття попиту. Закон попиту. Цінові й нецінові фактори впливу на величину попиту. Економічна природа пропозиції. Закон пропозиції. Детермінанти пропозиції товарів. Чинність закону попиту та пропозиції. Поняття ринкової рівноваги й рівноважної ціни. Умова досягнення рівноваги.

Еластичність попиту та пропозиції. Види еластичності.

Тема 7. Конкуренція і монополія у ринковій економіці.

Конкуренція. Типи конкурентної поведінки. Позитивні та негативні сторони конкуренції. Економічні основи конкуренції. Закон конкуренції.

Умови існування конкуренції. Методи конкурентної боротьби.

Види конкуренції. Досконала конкуренція. Недосконала конкуренція. Монополія. Типи монополій. Форми монопольних об'єднань. Олігополія. Монополістична конкуренція.

Антимонопольна політика держави. Антимонопольне законодавство.

Тема 8. Підприємство та підприємництво.

Поняття підприємства. Основні характеристики підприємства. Система цілій підприємства. Види підприємств. Відмінність малих, середніх та великих підприємств відносно національного законодавства. Функції підприємств.

Капітал підприємства. Постійний і змінний капітал. Основний капітал. Показники основних виробничих фондів. Фізичне й моральне зношування основного капіталу. Амортизація. Оборотний капітал. Склад і структура оборотних коштів, їхня оборотність. Нагромадження капіталу: концентрація й централізація. Кругообіг й оборот капіталу.

Витрати виробництва. Види витрат. Внутрішні та зовнішні витрати. Постійні та змінні витрати. Прямі та непрямі витрати. Загальні витрати. Середні витрати. Граничні витрати. Собівартість. Структура собівартості. Види собівартості. Необхідність та напрямки зменшення собівартості.

Поняття доходу. Загальний доход. Середній доход. Граничний доход. Прибуток.

Визначення оптимального обсягу виробництва. Умови максимізації прибутку. Умови закриття підприємства.

Сутність підприємництва. Функції підприємництва. Умови існування підприємництва. Принципи здійснення підприємництва. Основні види підприємництва. Відмінність понять: менеджер, власник, підприємець. Ліцензовані види діяльності.

Організаційно-правові форми підприємств та підприємництва. Оренда, лізинг, франчайзинг. Типи об'єднань підприємств. Види господарчих товариств. Сутність і значення акціонерної форми господарювання. Розвиток малого підприємництва. Поняття категорії банкрутство.

Тема 9. Доходи в ринковій економіці та їх розподіл.

Сутність, види та джерела формування доходів. Номінальні та реальні доходи. Попит на ресурси та чинники, що його визначають.

Поняття ринку праці. Сутність і функції заробітної плати. Номінальна та реальна заробітна плата. Диференціація заробітної плати (зарплата й стаж; компенсація). Форми заробітної плати: відрядна й погодинна. Сучасна структура заробітної плати: основна й додаткова зарплата. Попит та пропозиція на ринку праці. Персональна крива пропозиції праці. Ефект доходу й ефект заміщення. Умови досягнення рівноваги на ринку праці. Порушення рівноваги на ринку праці. Взаємозв'язок темпів росту продуктивності праці й заробітної плати. Державне регулювання зарплати. Системи заробітних плат: тарифна й безтарифна; преміальна; колективна. Структура доходів родини і їхнє використання.

Особливості аграрних відносин. Механізм ціноутворення в с/г. Ціновий паритет. Причини кризи в сільському господарстві. Аграрні реформи. Сутність і структура аграрно-промислового комплексу (АПК). Сутність ренти й рентні відносини. Диференціальна й абсолютна рента. Монопольна рента. Ціна землі. Аграрна біржа.

Поняття позичкового капіталу. Поняття позичкового капіталу. Відсоток. Види процентних ставок: номінальна і реальна. Простий і складний відсоток. Теорії процентних ставок. Діапазон процентних ставок. Роль процентної ставки в економіці. Позичковий відсоток й обсяг виробництва. Позичковий відсоток і розміщення капіталу. Умови визначення процентних ставок. Дисконтування. Ринок капіталу. Попит та пропозиція на ринку капіталу. Методи прийняття інвестиційних рішень. Сутність, форми й функції кредиту.

Пофакторний та персональний розподіл доходів. Нерівність в розподілі доходів. Крива Лоренца. Коефіцієнт Джині. Децильний коефіцієнт. Споживчий кошик. Прожитковий мінімум.

Тема 10. Національне виробництво і відтворення.

Сутність і види економічного відтворення. Відтворення всіх елементів економічної системи. Просте і розширене відтворення.

Суспільний продукт і його форми. Методи обчислення суспільного продукту. Методологічні аспекти системи національних рахунків.

Національний обсяг виробництва. Макроекономічні показники. Основні характеристики показника валового національного продукту (ВНП); способи вирахування ВНП. Номінальний і реальний ВНП. ВНП і суспільний добробут. Показники ВНП, ВВП. Сутність і методики розрахунку показників: чистого національного продукту (ЧНП), національного доходу (НД), особистого доходу (ОД). Джерела НД, його розподіл і перерозподіл. Споживання й нагромадження НД. Сутність і структура національного багатства.

Тіньовий сектор в економічному відтворенні. Масштаби і особливості тіньової економіки в Україні.

Тема 11. Економічне зростання та макроекономічна нестабільність.

Поняття економічного зростання. Види економічного зростання. Показники економічного зростання. Заощадження, нагромадження та інвестиції. Роль інвестицій в економічному зростанні. Матеріальні чинники економічного зростання. Науково-технічна революція та її роль в економічному зростанні. Теорії і моделі економічного зростання.

Економічний цикл. Теорії економічних циклів. Фази економічного циклу. Криза. Депресія. Підйом. Бум. Види циклів. Довгі хвилі в економіці. Механізм переходу від однієї фази циклу до іншої. Причини циклічного розвитку. Державна антициклічна політика. Теорії циклів: дискусійні проблеми.

Безробіття та зайнятість. Причини безробіття. Поняття «повної» зайнятості. Фрикційне безробіття. Структурне безробіття. Циклічне безробіття. Природний рівень безробіття. Показники безробіття: рівень безробіття та строк безробіття. Соціально-економічні наслідки безробіття. Закон Оукена.

Поняття інфляції. Причини інфляції. Повзуча інфляція. Галопуюча інфляція. Гіперінфляція. Стагфляція. Інфляція попиту. Інфляція витрат. Відкрита інфляція. Економічні наслідки інфляції. Політика держави по боротьбі з інфляцією. Адаптивна політика. Антиінфляційні засоби.

Тема 12. Державне регулювання ринкової економіки

Сутність державного регулювання. Функції держави в ринковому господарстві на мікро- і макрорівнях. Бюджетна політика держави. Концепції використання бюджету. Тенденції й протиріччя бюджетної політики. Джерела поповнення центрального й місцевого бюджетів. Дефіцит бюджету і його регулювання.

Податкова система, її структура й значення. Бюджетно-податкова політика. Крива Лаффера.

Кредитно-грошова політика регулювання економіки. Необхідність, зміст і принципи функціонування кредиту, форми і функції кредиту, кредитна система та її структура.

Тема 13. Закономірності розвитку світового господарства.

Об'єктивні передумови виникнення, суть й основні етапи розвитку світового господарства. Структура й закономірності розвитку світового господарства.

Міжнародний поділ праці - матеріальна основа світового господарства. Фактори, напрямки, форми міжнародного поділу праці.

Міжнародні економічні відносини і їхні форми: міжнародна торгівля товарами й послугами; міжнародна виробнича кооперація; міжнародна міграція капіталу; міжнародна міграція робочої чинності; міжнародний науково-технічний обмін; міжнародні валютні відносини.

Інтернаціоналізація господарських відносин і продуктивних сил. Транснаціональні корпорації та їх роль.

Міжнародна економічна інтеграція. Головні інтеграційні угруповання світу. Європейське економічне співтовариство і його місце у світовій економіці. Проблеми інтеграції економіки України у світове господарство.

Причини виникнення та сутність глобальних проблем. Економічне зростання та глобальні проблеми. Основні глобальні проблеми сучасності. Класифікація глобальних проблем. Роззброєння та його роль у вирішенні глобальних проблем. Екологічна криза та форми її прояву. Паливно-енергетична та сировинна проблеми. Проблеми економічної відсталості окремих країн. Міжнародне співробітництво у розв'язанні глобальних проблем та розвитку світового господарства.

Розділ 2.2. «ЕКОНОМІКА І ФІНАНСИ ПІДПРИЄМСТВА»

Тема 1. Підприємство в соціально-орієнтованій ринковій економіці

Підприємство як суб'єкт господарювання, його місце в системі ринкових відносин. Організаційно-економічні умови функціонування підприємств. Поняття економічного суверенітету, самоокупності та самофінансування.

Зовнішнє середовище функціонування підприємства, його характеристика. Ринок та його інфраструктура: торговельно-посередницька, виробнича, фінансово-кредитна, інформаційно-інноваційна, соціальна та інші. Державний регуляторний механізм діяльності підприємства, економічні важелі регулювання.

Види підприємства та їх класифікація. Економічні особливості різних видів підприємств.

Напрями та види діяльності підприємства, права в питаннях планування та розвитку, залучення та використання ресурсів, розпорядження прибутком.

Тема 2. Планування діяльності підприємства

Зміст та основні принципи планування діяльності підприємства. Поняття та види планів, систематизація планів підприємства.

Технологія планування діяльності підприємства. Цільові характеристики діяльності підприємства, їх класифікація, вимоги до формування. Залежність

цілей господарювання від стадій життєвого циклу підприємства. Дерево цілей та його побудова.

Стратегічне планування діяльності підприємства. Види стратегій діяльності. Вибір та розробка стратегії.

Тактичне та оперативне планування. Система планів економічного та соціального розвитку підприємства.

Методи планування окремих показників господарсько-фінансової діяльності. Оцінка якості планів підприємства.

Тема 3. Продукція підприємства

Загальна характеристика, систематизація та методи вимірювання продукції, яку виробляє та реалізує підприємство. Поняття номенклатура та асортимент продукції, товарна, валова, чиста, реалізовано продукція, валовий оборот підприємства.

Сутність показники та методи вимірювання якості продукції. Конкурентоспроможність продукції (послуг); сутність, чинники, що її визначають та система забезпечення. Методика оцінки конкурентоспроможності продукції. Стандартизація продукції, принципи та сфера застосування. Зміст міжнародних стандартів якості управління, державних, галузевих стандартів на продукцію. Сертифікація продукції (послуг), її організаційні основи. Державний нагляд за якістю та внутрішньовиробничий технічний контроль.

Товарна політика підприємства і механізм її здійснення. Життєвий цикл товару та його значення для розробки товарної політики підприємства. Формування асортименту товару та управління ним. Розробка товарної марки та здійснення її правової охорони.

Тема 4. Виробнича програма та виробнича потужність підприємства

Зміст, завдання та місце виробничої програми в системі господарських планів підприємства.

Інформаційне забезпечення обґрунтування виробничої програми підприємства. Методичні інструменти аналізу виконання виробничої програми. Маркетинговий аналіз як передумова формування програми випуску продукції.

Фактори, що визначають обсяги виробництва та реалізації продукції. Планування параметрів виробничої програми: послідовність, методи. Визначення необхідного та можливого обсягів виробництва та реалізації продукції. Умови та критерії оптимізації обсягів випуску продукції у конкурентному середовищі.

Ресурсне забезпечення виробничої програми підприємства. Визначення потреби підприємства у матеріальних ресурсах. Обґрунтування оптимальної партії постачання матеріальних ресурсів.

Аналіз та планування обсягів реалізації продукції підприємства.

Оперативне виробниче планування обсягів, ритмічності виробництва та сезонності реалізації продукції.

Резерви зростання обсягів виробництва та реалізації продукції.

Поняття виробничої потужності підприємства, його структурних підрозділів, окремих ланок, основного виду обладнання. Інформаційна база та послідовність розрахунку виробничої потужності підприємства.

Фонд часу роботи обладнання та методика його визначення.

Системи та методи визначення потужності підприємства. Специфіка розрахунку виробничої потужності у різних галузях економіки.

Системи та методи визначення потужності підприємства. Специфіка розрахунку виробничої потужності у різних галузях економіки.

Фактори, що впливають на ефективність використання виробничої потужності. Їх класифікація і характеристика. Резерви зростання виробничої потужності підприємства.

Тема 5. Ресурсний потенціал підприємства

Поняття та види економічних ресурсів.

Поняття потенціалу, ресурсного потенціалу підприємства, їх взаємозв'язок. Складові ресурсного потенціалу. Особливості ресурсного потенціалу підприємств різних видів економічної діяльності.

Взаємозв'язок окремих елементів ресурсного потенціалу підприємства. Критерії оптимізації структури ресурсного потенціалу.

Чинники, що обумовлюють рівень використання ресурсного потенціалу. Основні напрями підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємства.

Тема 6. Трудові ресурси підприємства

Трудові ресурси підприємства та характеристика їх видів. Принципи та завдання формування трудових ресурсів в умовах ринкової економіки. Фактори, що впливають на формування трудових ресурсів.

Продуктивність праці робітників: поняття та методи оцінки. Фактори, що впливають на продуктивність праці та їх класифікація.

Основні напрями підвищення продуктивності праці та ефективності трудових ресурсів підприємства. Методи нормування витрат праці на підприємстві.

Форми мотивації праці робітників. Системи оплати праці та їх характеристика.

Тарифна система, її зміст, призначення та використання на підприємстві. Мінімальна заробітна плата і фактори, що її визначають. Державне регулювання мінімальної заробітної плати та її вплив на рівень ставок та окладів окремих робітників. Тарифна система, її зміст та умови використання. Сутність контрактної форми оплати праці.

Форми додаткової заробітної плати, особливості їх застосування на підприємствах з різними формами власності. Форми та системи преміювання на підприємстві. Соціальні виплати та пільги як стимулюючий фактор продуктивності.

Методичні інструменти аналізу чисельності та фонду оплати праці підприємства.

Зміст плану з праці та порядок його розробки. Обґрунтування потреби підприємства у трудових ресурсах. Штатний розклад, його призначення та порядок складання. Методи планування фонду оплати праці.

Шляхи раціоналізації витрат у складі фонду оплати праці підприємства.

Тема 7. Майнові ресурси (активи) підприємства

Сутність активів підприємства та їх місце в системі ресурсного забезпечення діяльності. Класифікація активів підприємства. Характеристики підприємства, що визначають особливості формування його активів.

Поняття, склад та класифікація необоротних активів підприємства. Особливості необоротних активів підприємства як складової його ресурсів.

Сутність, класифікація та особливості відтворення основних засобів підприємства. Амортизація як інструмент відтворення основних засобів та джерело формування фінансових ресурсів: поняття, методи нарахування. Методичні інструменти оцінки стану, руху та ефективності використання основних засобів підприємства.

Нематеріальні активи підприємства: сутність, класифікація, призначення, особливості формування та відтворення.

Оборотні активи підприємства: економічна сутність та класифікація. Відмітні характеристики оборотних активів. Поняття та особливості кругообігу оборотних активів підприємства.

Запаси як складова ресурсного забезпечення підприємства: сутність, класифікація, види вартості та методи оцінювання вибуття.

Дебіторська заборгованість підприємства. Сутність класифікація грошових активів підприємства.

Методичні інструменти аналізу активів підприємства.

Обґрунтування планового обсягу активів підприємства.

Резерви прискорення оборотності активів підприємства.

Тема 8. Фінансові ресурси (капітал підприємства)

Фінансові ресурси підприємства: сутність, склад, класифікація та джерела формування. Місце фінансових ресурсів у складі ресурсів підприємства.

Капітал як складова ресурсів підприємства: характеристика сутності з позицій різних підходів та принципи його формування. Класифікація капіталу підприємства.

Власний капітал підприємства: сутність, склад, класифікація, функції, відмітні особливості.

Позиковий капітал підприємства: сутність, склад, класифікація, функції, відмінні особливості.

Поняття структури та вартості капіталу підприємства. Методичні підходи до оцінки ефекту фінансового важеля та середньозваженої вартості капіталу підприємства.

Панування обсягу та структури капіталу підприємства: сутність, етапи та методи.

Резерви зростання капіталу підприємства.

Тема 9. Поточні витрати підприємства та собівартість продукції

Сутність понять витрати, поточні та капітальні витрати підприємства, виробнича собівартість продукції, послуг та робіт.

Класифікація поточних витрат. Особливості складу поточних витрат в окремих галузях економіки.

Показники собівартості продукції та порядок їх обчислення. Поняття калькулювання продукції підприємства. Вибір калькуляційних одиниць. Калькулювання повних витрат на виробництво продукції та послуг підприємства. Методи калькулювання собівартості. Управління поточними витратами за системою «директ-костингу», сфера застосування, можливості використання.

Методичні інструменти аналізу поточних витрат підприємства. Зміст та механізм дій виробничого левериджу. Фактори, що впливають на формування поточних витрат підприємства. Шляхи раціоналізації складу витрат підприємства.

Методи планування поточних витрат підприємства. Кошторис витрат виробництва: поняття, склад та методика складання.

Резерви раціоналізації поточних витрат підприємства.

Тема 10. Доходи та цінова політика підприємства

Доходи підприємства в системі економічних показників його діяльності. Класифікація доходів підприємства.

Сутність, механізм формування доходів від операційної діяльності підприємства. Особливості формування доходів від операційної діяльності в окремих галузях господарювання. Фактори, що впливають на доходи від операційної діяльності.

Цінова політика підприємства як фактор формування його доходів від реалізації продукції: сутність та етапи розроблення. Характеристика ціноутворюючих факторів. Методи ціноутворення. Напрями забезпечення ефективності цінової політики.

Методичні інструменти та послідовність аналізу доходів підприємства.

Планування доходів підприємства: поняття, завдання та послідовність. Методи планування доходів підприємства: особливості та умови їх застосування.

Поняття та класифікація резервів зростання доходів підприємства.

Тема 11. Фінансові результати діяльності підприємства

Поняття, види та класифікація фінансових результатів діяльності підприємства. Місце прибутку в системі економічних показників діяльності підприємства. Сутність, функції та значення прибутку, джерела його утворення. Механізм формування чистого прибутку підприємства у зв'язку з основними видами його діяльності.

Показники рентабельності підприємства та фактори, що їх визначають.

Методичні інструменти та послідовність аналізу прибутку підприємства.

Обґрунтування прибутку на плановий період: завдання та методичний інструментарій.

Резерви зростання прибутку підприємства: поняття, класифікація, методика оцінки.

Використання чистого прибутку підприємства.

Тема 12. Ефективність діяльності та методичні засади її оцінки

Поняття ефекту як результату діяльності підприємства, аналітичного показника і критерію оцінки діяльності підприємства. Види ефекту. Ефективність діяльності підприємства: сутність та основні характеристики. Методичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Поняття та систематизація показників ефективності діяльності підприємства.

Особливості оцінки ефективності основних видів діяльності підприємства: операційної, інвестиційної та фінансової. Оцінка ефективності інвестиційних та інноваційних проектів підприємства.

Методи інтегральної оцінки ефективності діяльності підприємства.

Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства.

Тема 13. Фінансово-майновий стан підприємства та методи його оцінки

Поняття фінансово-майнового стану підприємства, мета і завдання його дослідження. Основні елементи, що визначають фінансово-майновий стан підприємства.

Горизонтальний аналіз. Вертикальний аналіз. Порівняльний аналіз. Аналіз фінансових коефіцієнтів. Факторний аналіз. Експрес-метод діагностики фінансово-майнового стану.

Сутність понять ліквідності та платоспроможності підприємства. Показники оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства. Сутність поняття фінансової стійкості підприємства. Класифікація фінансової стійкості підприємства. Показники оцінки фінансової стійкості підприємства. Сутність рентабельності діяльності підприємства. Показники оцінки рентабельності діяльності підприємства. Показники оцінки ділової активності підприємства. Комплексне оцінювання фінансово-майнового стану підприємства.

Інтегральна оцінка фінансово-майнового стану підприємства. Вимоги та послідовність етапів здійснення інтегральної оцінки.

Тема 14. Конкурентоспроможність підприємства

Сутність конкурентоспроможності підприємства. Класифікація видів та параметри конкурентоспроможності підприємства. Систематизація факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства.

Визначення підприємств-конкурентів. Особливості формування інформаційної бази оцінки конкурентоспроможності підприємства. Поняття і класифікація методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Методи оцінки поточної конкурентоспроможності підприємства: основні характеристики та особливості застосування в перебігу оцінки статичної та динамічної конкурентоспроможності.

Оцінка стратегічної конкурентоспроможності підприємства: основні методичні підходи та особливості їх застосування.

Обґрунтування заходів щодо зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Тема 15. Сучасні теорії та моделі розвитку підприємства. Трансформація (реструктуризація) підприємств у процесі розвитку

Поняття «розвиток», його роль, місце і значення в господарській діяльності. Видова класифікація процесів розвитку. Еволюційна та революційна концепції розвитку підприємств. Основні форми розвитку підприємства.

Сучасні моделі розвитку підприємств. Методичний інструментарій аналізу процесів розвитку на підприємстві. Особливості управління підприємством за кожною моделлю розвитку.

Сутнісна характеристика та організаційні форми трансформації підприємств.

Розробка і реалізація програми (бізнес-проекту) трансформації підприємства. Методичні підходи до визначення ефективності трансформації господарюючих суб'єктів. Вітчизняний і зарубіжний досвід трансформації та реструктуризації підприємств.

Тема 16. Економічна безпека підприємства та його антикризова діяльність

Сутність та фази розгортання кризи. Банкрутство підприємства як результат розвитку кризових явищ в його діяльності. Види банкрутства. Процедура розгляду та прийняття рішення у справі про банкрутство підприємства.

Загальна характеристика процесу ліквідації збанкрутілого підприємства. Оцінювання та продаж майна підприємства-банкрута. Черговість задоволення вимог кредиторів у процесі ліквідаційної процедури.

Цілі та форми санації. Зміст плану санації. Класифікація санаційних заходів.

Генезис формування та сучасне розуміння економічної безпеки підприємства. Система показників економічної безпеки підприємства. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства.

Розділ 2.3. «ДЕРЖАВНЕ ТА РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»

Тема 1. Основи теорії державного управління

Соціальна природа поняття «державне управління», його мета та зміст. Державне управління як системне суспільне явище. Системні характеристики державного управління. Теорія систем та управління. Фундаментальні процеси управління: планування, організація, управління, зв'язок. Визначення моделі системи державного управління. Етапи формування моделі системи державного управління на основі системного підходу. Об'єкт державного управління та предмет вивчення.

Основні теорії державного управління: економічна теорія держави; теорія суспільного вибору (суспільний договір, «фіаско держави», мінімізація трансакційних витрат); теорія соціології (теорія держави, соціальна структура суспільства, соціальна мобільність, статус і статусні ролі); теорія

менеджменту (теорія раціональної бюрократії, організовані структури управління, розподіл праці в управлінських структурах, державне адміністрування).

Еволюція дослідження предмета державного та регіонального управління. Державне та регіональне управління у системі суспільних наук, інші науки і галузі знань. Поняття, система та завдання державного та регіонального управління як навчальної дисципліни. Методи вивчення державного та регіонального управління. Мистецтво управління. Структура курсу «Державне та регіональне управління».

Тема 2. Державна влада та державне управління

Держава як суб'єкт управління суспільними процесами. Сутність сучасної держави. Основні риси держави. Категорія влади. Державна влада як складова державно-владного механізму. Поняття та сутність функцій державного управління. Види функцій державного управління. Реалізація функцій в державному управлінні: основні проблеми.

Державне управління як система, що розвивається. Рівні державного управління: загальнодержавне управління, управління на регіональному та місцевому рівнях. Суб'єкти та об'єкти державного та регіонального управління. Принципи державного управління, механізми їх прояву і використання.

Цілі державного управління, їх юридичне та ресурсне забезпечення. Функціональна структура державного управління. Сутність і класифікація функцій державного управління. Характеристика загальних (основних) та спеціальних (спеціалізованих) функцій. Допоміжні функції. Основні напрями діяльності в системі державного управління.

Поняття та класифікація методів державного управління. Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи, їх переваги та недоліки. Економічні методи та їх інструменти. Правові методи. Соціально-психологічні та неформальні методи впливу.

Сутнісні характеристики (рис) організаційної структури державного управління. Унітарна та федеративна організація державного управління. Основи побудови організаційної структури державного управління.

Моделі державного управління: світовий досвід. Структура державного управління у провідних країнах світу: інституційний, функціональний та організаційний аналізи; центральні, регіональні та місцеві органи управління, їх ієрархія, проблеми взаємодії. Використання зарубіжного досвіду державного управління у вітчизняній практиці.

Тема 3. Державне управління в окремих сферах суспільного розвитку

Державне регулювання економіки, його цілі, функції, об'єкти. Роль держави у розвитку підприємництва. Державне регулювання структурної перебудови національної економіки. Конкурентна та інноваційно-інвестиційна політика держави, методи та інструменти. Засоби впливу на розвиток промислового і сільськогосподарського виробництва, сфери обігу і торгівлі. Управління зовнішньоекономічним сектором.

Особливості управління соціальною сферою. Соціальна політика держави: необхідність, сутність, цілі та принципи. Основні об'єкти та складові політики. Моделі соціальної політики. Методи впливу держави на розвиток соціальних відносин. Основні напрями соціальної політики держави щодо економічно активного населення. Діяльність держави щодо вразливих верств населення. Формування системи соціального захисту. Завдання державного регулювання розвитку елементів соціальної інфраструктури.

Державне управління в адміністративно-політичній сфері. Політика як наука, мистецтво і вид діяльності. Види політики держави, їх цілі, принципи формування, інструменти реалізації. Національна безпека та державне управління.

Специфіка управління у сфері культури та ідеології. Державне управління у сфері освіти, молодіжної політики, культури, науки, туризму, спорту, охорони здоров'я. Вплив держави на розвиток інформаційного простору, формування суспільної свідомості. Державне управління і сфера особистого життя людини.

Тема 4. Роль різних гілок влади у процесі державного управління

Система органів публічної влади. Законодавча влада в системі державного управління. Поняття, склад і структура парламенту, його повноваження.

Державне управління і виконавча влада: поняття, співвідношення, взаємозв'язок. Роль виконавчої влади в управлінні. Види органів виконавчої влади та питання їх класифікації. Уряд і державне управління.

Судова влада у системі державного управління. Поняття і роль судової влади у суспільстві. Судові системи та судові органи. Здійснення судової влади.

Сутність і види контролю у суспільстві. Контрольна влада у системі управління, її органи та форми діяльності.

Особливості організаційної структури державного управління в зарубіжних країнах.

Тема 5. Державне управління на регіональному рівні

Регіональне управління: сутність, цілі та специфіка. Історичні форми управління регіональним розвитком. Державна регіональна політика та політика територіально-адміністративних органів. Роль місцевого самоврядування у розвитку регіону.

Основні напрями регіонального управління: управління природно-ресурсним потенціалом регіону, управління фінансовими, трудовими ресурсами. Вплив органів державної влади на промислове і сільськогосподарське виробництво в регіоні, функціонування регіональних ринків. Управління інноваційною діяльністю. Роль державного управління щодо розвитку соціальної інфраструктури регіону.

Механізми реалізації регіональної політики держави: інституційно-правові, організаційні, фінансово-економічні, соціально-психологічні. Місцеві бюджети як фінансова основа соціально-економічного розвитку

регіону. Державні та регіональні програми. Історичний досвід та особливості функціонування та управління територій із спеціальним статусом.

Регіональне управління та місцеве самоврядування. Поняття та суть місцевого самоврядування. Його основні ознаки та принципи, моделі управління. Роль органів місцевого самоврядування у розвитку регіону. Централізація та децентралізація влади.

Тема 6. Система органів державної влади в Україні: конституційні основи їх функціонування, роль в управлінні

Історичний досвід державного управління в Україні. Конституційна модель розподілу влади в Україні. Верховна Рада та державне управління. Інститут Президента та державне управління. Органи виконавчої влади України: загальна характеристика, управлінські зв'язки. «Субординація», «координація» і «реординація» між органами виконавчої влади.

Центральні органи виконавчої влади. Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади. Регіональні органи виконавчої влади.

Міське самоврядування у державному управлінні України. Проблеми функціонування та напрями реформування.

Тема 7. Центральні органи виконавчої влади в Україні

Центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ) у системі державного управління. Історія формування і функціонування. Організаційна структура та завдання ЦОВВ, їх права, компетенція, функції.

Кабінет Міністрів України як вищий орган виконавчої влади. Історичний аспект формування уряду України. Структура та порядок формування Кабінету міністрів України. Функціональні повноваження членів Кабінету міністрів України. Секретаріат Кабінету міністрів України, порядок формування, повноваження. Відповідальність Кабінету міністрів України. Акти Кабінету міністрів України.

Міністерства України та їх повноваження. Державні комітети (державні служби) України та інші центральні органи виконавчої влади: їх статус, функції.

Територіальні органи центральних органів виконавчої влади: права, компетенція, функції. Централізація та децентралізація у структурній організації державного управління.

Тема 8. Регіональні органи державного управління

Місцеві державні адміністрації в системі державного управління. Основні завдання, правовий статус, компетенція місцевих державних адміністрацій. Повноваження, порядок формування та роботи місцевих державних адміністрацій. Структура місцевих державних адміністрацій, їх діяльність. Відносини місцевих державних адміністрацій у системі вертикальних та горизонтальних зв'язків.

Управління факультативними територіальними одиницями. Господарсько-правовий механізм діяльності територій із спеціальним статусом.

Тема 9. Міське самоврядування та його особлива роль у державному управлінні

Історичний аспект та конституційно-правові засади місцевого самоврядування в Україні. Державна політика у сфері місцевого самоврядування. Правовий статус органів місцевого самоврядування в системі державного управління. Сучасна система місцевого самоврядування в Україні: територіальна громада, представницькі органи місцевого самоврядування, виконавчі органи місцевого самоврядування, посадові особи місцевого самоврядування. Асоціації та інші форми добровільного об'єднання органів місцевого самоврядування. Особливості здійснення самоврядування в містах Києві та Севастополі.

Всесвітня Декларація місцевого самоврядування, Європейська Хартія місцевого самоврядування та проблеми функціонування інституту місцевого самоврядування в Україні.

Громадянин в державному управлінні. Поняття і основні характеристики громадянства. Права, свободи і обов'язки громадян: система закріплення. Взаємовідносини громадян і органів державного управління.

Тема 10. Внутрішня організація та управління органу державної влади

Загальнотеоретичні аспекти організації роботи органів державної влади в Україні. Орган влади як об'єкт організації. Організація як процес і функція управління.

Сутність і особливості менеджменту органу державної влади, регламент його діяльності. Стратегічне управління та формування програми діяльності органу державної влади. Функціональний аналіз та контролінг діяльності органу державної влади. Інформаційне та комунікаційне забезпечення внутрішньої організації органу державної влади. Підготовка та прийняття рішень в органах державної влади. Зв'язки з громадськістю в системі управлінської діяльності органу державної влади. Роль та місце керівника в управлінні органами державної влади. Сутність лідерства в державному управлінні. Забезпечення законності в державному управлінні. Специфіка юридичної відповідальності в державному управлінні.

Тема 11. Державна служба в Україні

Державна служба: поняття, риси, функції, принципи, види, організація. Система правових актів про державну службу та правовий статус державних службовців. Класифікація посад державних службовців.

Проходження державної служби та управління державною службою. Атестація державних службовців. Етика поведінки державних службовців. Управління державною службою. Державна кадрова політика. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців.

Бюрократія і бюрократизм у державному управлінні: світові тенденції та вітчизняна специфіка.

Тема 12. Ефективність державного управління.

Державний контроль у сфері виконавчої влади

Поняття ефективності в управлінні. Чинники та критерії ефективності державного управління. Загальна соціальна ефективність державного управління. Ефективність діяльності управлінських органів і посадових осіб.

Економічна оцінка ефективності функціонування органу державної влади. Демократичні процедури визначення ефективності державного управління.

Державний контроль у сфері виконавчої влади в Україні, його зміст та правові засади. Види контролю. Здійснення державного контролю щодо виконавчої влади з боку суб'єктів інших гілок влади: парламентський контроль, прокурорський нагляд, судовий контроль, адміністративний нагляд міліції. Громадський контроль за діяльністю органів державного управління.

Тема 13. Відносини органів публічної влади в системі управління

Основні напрями взаємодії центральних та регіональних органів державної влади та органів місцевого самоврядування з трудовими колективами, підприємствами, установами і організаціями. Взаємовідносини органів державної влади й місцевого самоврядування із судовими та правоохоронними органами: органами Служби безпеки України, органами прокуратури, органами внутрішніх справ.

Взаємодія державних органів та органів місцевого самоврядування з об'єднаннями громадян. Здійснення нагляду за діяльністю об'єднань громадян. Організація роботи із запитами громадян. Державні та адміністративні послуги з боку органів виконавчої влади та їх правове регулювання. Залучення громадськості до участі в управлінні державними і суспільними справами та контролі за функціонуванням органів влади.

Тема 14. Розвиток системи державного та регіонального управління

Проблеми взаємовідносин гілок державної влади в Україні у сфері управління. Необхідність реформування системи державного та регіонального управління. Державне та регіональне управління в контексті трансформаційних та глобалізаційних процесів. Соціально-ринкова трансформація України та завдання держави щодо формування ефективної системи управління на різних рівнях. Реформування системи державного управління відповідно до стандартів публічного адміністрування, прийнятих в Європейському Союзі та країнах розвиненої демократії.

Суть та основні напрями адміністративної реформи в Україні. Концептуальні засади реформування центральних та місцевих органів влади, напрями вдосконалення управління регіональним розвитком. Базові форми децентралізації управління. Формування ефективної організації виконавчої влади як на центральному, так і на місцевому рівнях управління. Запровадження нової ідеології функціонування виконавчої влади місцевого самоврядування як діяльності щодо забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання державних та громадських послуг. Удосконалення механізмів правового захисту громадян у відносинах із органами державної влади. Протидія корупції в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

Створення сучасного нормативно-правового, наукового та інформаційного забезпечення системи державного управління; зміцнення та формування нових фінансово-економічних основ функціонування державного управління; організація на нових засадах державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; створення сучасної системи

підготовки та перепідготовки управлінських кадрів; оновлення інституту відповідальності у сфері державного та регіонального управління; запровадження раціонального адміністративно-територіального устрою.

Розділ 2.4. «МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Інструменти менеджменту: ієрархія, культура та ринок.

Закони та закономірності менеджменту. Характеристика основних законів менеджменту: спеціалізації, інтеграції, економії часу.

Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Класичні та неокласичні теорії менеджменту.

Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Закони і закономірності менеджменту.

Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Тема 3. Організація як об'єкт управління

Поняття та види організацій. Принципи та закони розвитку організацій.

Загальні характеристики організації: ресурси, залежність від зовнішнього середовища, горизонтальний поділ праці, вертикальний поділ праці, підрозділи. Взаємозв'язок елементів організації.

Поняття про внутрішнє середовище. Внутрішні змінні організації. Цілі фірми. Ієрархія цілей. Вимоги до цілей. Задачі. Зв'язок цілей і задач. Управління по завданням. Структура організації. Норма керованості. Види структур: плоскі і багаторівневі. Принципи побудови структури. Вимоги до оптимальних структур. Технологія. Класифікація технологій по Вудворд. Класифікація технологій по Томпсону. Персонал. 3 головних аспекту людської змінної у системному підході. Фактори, які впливають на індивідуальну поведінку та успішну діяльність.

Поняття про зовнішнє середовище фірми. Фактори зовнішнього середовища фірми. Зовнішнє середовище прямого впливу та її фактори. Постачальники. Закони та державні органи. Споживачі. Конкуренти. Зовнішнє середовище непрямого впливу та його фактори. Стан економіки. Соціокультурні фактори. Політичні чинники. Міжнародне оточення. Науково-технічний прогрес. Характеристика зовнішнього середовища: взаємозалежність, складність, рухливість, невизначеність.

Концепція організаційної культури. Поняття організаційної культури. Структура організаційної культури. Три рівня організаційної культури: зовнішні фактори, ціннісні орієнтації та вірування, базові припущення. Суб'єктивна організаційна культура. Об'єктивна організаційна культура. Характеристики організаційної культури. Зміст організаційної культури. Розвиток організаційної культури. Формування організаційної культури. Зовнішня адаптація. Внутрішня інтеграція. Підтримка організаційної культури. Методи підтримки організаційної культури. Зміна організаційної культури. Вплив культури на організаційну ефективність. Підходи до виміру впливу організаційної культури. Модель Сате. Модель Пітерса-Уотермана. Модель Парсонса. Модель Квіна-Рорбаха. Відповідність організаційної культури прийнятій стратегії. Управління організаційною культурою. Національне в організаційній культурі. Системний підхід. Модель Хофстіда. Модель Лейн і Дістефано. Модель Оучі.

Тема 4. Функції та методи менеджменту

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретний і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Тема 5. Планування як загальна функція менеджменту

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Політика, правила процедури.

Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.

Тема 6. Організування як загальна функція менеджменту

Сутність функції організування та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності.

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія структур організації.

Тема 7. Мотивування як загальна функція менеджменту

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації, взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і

винагород працівника в процесі мотивування. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесійний підходи. Зіставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, норми.

Тема 8. Контролювання як загальна функція менеджменту

Поняття контролювання та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотний зв'язок під час контролю. Види управлінського контролювання.

Тема 9. Регулювання як загальна функція менеджменту

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

Тема 10. Процес управління та прийняття рішень в організації

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цільовизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, надійність.

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.

Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації.

Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотний зв'язок в процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.

Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні перевантаження.

Тема 12. Керівництво та лідерство

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керування та

континууму стилів керування. Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера.

Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Тема 13. Ефективність менеджменту

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загальноорганізаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності.

Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.

Напрями підвищення ефективності управління організацією.

Розділ 2.5. «МАРКЕТИНГ»

Тема 1. Сутність маркетингу та його сучасні концепції

Маркетинг та передумови його виникнення. Історичні аспекти розвитку маркетингу. Основні категорії маркетингу: нужда, потреба, бажання, запит, товар, попит, цінності, обмін, угода, ринок. Основні суб'єкти та об'єкти маркетингу. Види сучасного маркетингу: комерційний, некомерційний, оперативний, стратегічний, промисловий, споживацький, конверсійний, регресійний, сінхромаркетинг, де маркетинг, протидіючий, підтримуючий та ін. Принципи, задачі, функції, цілі маркетингу.

Концепції управління маркетингом. Концепція поліпшення виробництва. Концепція поліпшення товару. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль. Концепція маркетингу. Концепція соціально-етичного маркетингу.

Тема 2. Маркетингове середовище

Маркетингове середовище фірми. Мікросередовище. Основні фактори мікросередовища функціонування фірми. Клієнти та ринки на яких вони функціонують: споживчий ринок, ринок виробників, ринок проміжних продавців, ринок державних установ, міжнародний ринок. Постачальники. Посередники. Види посередників: торгові посередники, фірми з організації товароруху, агентства по наданню маркетингових послуг, кредитно-фінансові заходи. Конкуренти. Чотири типи конкурентів: конкуренти-бажання, товарно-родові конкуренти, товарно-видові конкуренти, марки-конкуренти. Контактні аудиторії. Основні види контактних аудиторій: бажана, небажана, та, яку шукають. Типи контактних аудиторій: фінансові кола, засоби масової інформації, державні установи, громадські групи дій, місцеві жителі, широка публіка, внутрішні.

Макросередовище. Основні фактори макросередовища функціонування фірми. Економічні фактори. Демографічні фактори. Природні фактори. Науково-технічні фактори. Політичні фактори. Культурні фактори.

Тема 3. Маркетингова інформація і маркетингові дослідження

Маркетингова інформація. Канали та джерела отримання маркетингової інформації. Система маркетингової інформації. Система внутрішньої звітності. Система збору зовнішньої поточної інформації. Система маркетингових досліджень. Система аналізу маркетингової інформації.

Маркетингові дослідження. Предмети та об'єкти маркетингового дослідження: ринок, макросередовище і їх фактори, можливості підприємства. Етапи проведення маркетингового дослідження. Визначення проблеми. Розробка концепції збору інформації. Польові дослідження. Аналіз даних. Презентація отриманих результатів. Основні методи збору інформації. Первинні методи: спостереження, опитування, панель, експеримент. Їх види, переваги та недоліки. Вторинні методи отримання даних. Основні методи аналізу даних: варіаційний, факторний, регресійний, дискримінантний, кластер-аналіз, багатомірне шкалування. Методи прогнозування маркетингу: кількісні (екстраполяції, регресійний, на основі індикаторів) і якісні (дельфі-метод, метод сценаріїв).

Тема 4. Поведінка покупців та сегментація ринку.

Основні типи ринків. Споживчий ринок та його основні характерні риси. Фактори, що визначають поведінку покупця: культурні, соціальні, особистісні, психологічні. Процес здійснення покупки. Етапи процесу прийняття рішення про покупку: усвідомлення проблеми, пошук інформації, оцінка варіантів, рішення про покупку, реакція на покупку. Особи, які приймають рішення про покупку. Моделі поведінки покупців: домінантна, обмежень, розподільча, лексикографічна, модель оцінки товару по бажаній значущості, ідеального представлення.

Організаційний ринок та його види. Індустріальний ринок. Характерні риси індустріального ринку. Три ринкові ситуації можливі на індустріальному ринку. Процес прийняття рішення про покупку на індустріальному ринку: визначення проблеми, загальне описання потреби, технічна специфікація товару, пошук постачальника, звернення, вибір постачальника, специфікація замовлення, контроль та виконання договору. Особи, які приймають рішення про покупку. Фактори, які впливають на поведінку покупців товарів промислового призначення: фактори оточуючого середовища, фактори особливостей організації, фактори між особистих відношень, фактори індивідуальних особливостей особистості. Ринок посередників та його особливості. Особливості процесу прийняття рішень про покупку на ринку посередників. Типи покупців. Чотири види стратегії в області асортименту на ринку посередників: виключний асортимент, глибокий асортимент, широкий асортимент, змішаний асортимент. Три можливі ринкові ситуації. Система маркетингових прийомів для залучення посередників до купівлі своїх товарів: маркування товарів, кооперація в рекламі, автоматизована система замовлень, спеціальні ціни, привілеї. Ринок бюджетних організацій. Методи прийняття рішень на ринку бюджетних організацій.

Становлення цільового маркетингу. Масовий маркетинг. Товарно-диференційований маркетинг. Цільовий маркетинг. Заходи, проведення яких потребує цільовий маркетинг.

Сегментація ринку. Критерії сегментації. Принципи сегментації споживчого ринку: географічний, демографічний, психографічний, поведінковий. Принципи сегментації ринку промислових товарів.

Вибір цільових сегментів ринку. Стратегії завоювання ринку: недиференційований маркетинг, диференційований маркетинг, концентрований маркетинг. Фактори, які впливають на вибір стратегії.

Закріплення позицій товару на ринку. Методи закріплення позицій товару на ринку.

Тема 5. Маркетингова товарна політика.

Поняття маркетингової товарної політики. Сутність, роль, завдання маркетингової товарної політики.

Маркетингове розуміння товару. Рівні товару: товар за задумом, у реальному виконанні, з підсиленням. Класифікація товарів у маркетингу: за тривалістю використання, матеріальністю, типом покупця. Класифікація товарів споживчого призначення та промислового призначення. Поняття та характеристики товарного асортименту і товарної номенклатури.

Концепція життєвого циклу товару. Етапи життєвого циклу товару, їх характеристика.

Ринкова атрибутика товарів. Товарно-знакова символіка: фірмове ім'я, фірмовий знак, товарна марка, товарний знак. Відмінності між товарним знаком і товарною маркою. Поняття брендингу. Сутність, роль, види і функції упаковки. Поняття сервісного обслуговування. Види сервісу: передпродажний сервіс, післяпродажний сервіс.

Сутність поняття "новий товар". Класифікація нових товарів. Етапи процесу планування нової продукції: генерація ідей, відбір ідей, розробка та перевірка концепції товару, розробка стратегії маркетингу, аналіз можливостей виробництва і збуту, розробка прототипу товару, випробування товару в ринкових умовах, налагодження промислового виробництва. Роль випробування товару в ринкових умовах. Причини невдач нової продукції на ринку.

Тема 6. Маркетингова цінова політика.

Сутність, роль, завдання маркетингової цінової політики. Поняття цінової стратегії й цінової тактики.

Види цін та їх економічні характеристики. Характеристики цін: залежно від обороту, який вони обслуговують; від впливу держави на ціноутворення; від особливостей комерційного контракту. Перелік та характеристика факторів ціноутворення.

Процес ціноутворення. Склад і характеристика етапів ціноутворення: визначення мети і завдань ціноутворення, аналіз попиту на товар, аналіз витрат, аналіз цін конкурентів, вибір методу ціноутворення, вибір цінової стратегії, адаптація цін.

Сутність методів ціноутворення: орієнтованих на витрати (метод

"витрати плюс прибуток", метод, орієнтований на аналіз беззбитковості та забезпечення цільового прибутку); орієнтованих на попит (параметричний метод, агрегатний метод, метод встановлення ціни на основі аналізу економічної цінності товару для споживача, метод визначення цінових порогів); орієнтованих на конкурентів (метод поточних цін, тендерне ціноутворення).

Стратегії ціноутворення. Перелік та порівняльна характеристика стратегій ціноутворення. Тактичні підходи до встановлення остаточної ціни. Форми адаптації цін: знижки, політика неокруглених цін, цінове стимулювання збуту. Встановлення цін у межах товарного асортименту і товарної номенклатури.

Тема 7. Маркетингова політика розподілу.

Сутність і значення маркетингової політики розподілу. Поняття маркетингової збутової політики, її мета, завдання.

Поняття каналів розподілу. Структура каналів розподілу, їх види, характеристики (рівень, ширина). Вибір структури каналу розподілу.

Маркетингові посередники. Види маркетингових посередників, їх функції і характеристика. Роздрібна й оптова торгівля. Функції і форми оптової торгівлі. Функції і форми роздрібної торгівлі.

Види збуту та системи розподілу продукції. Характеристика видів збуту: ексклюзивний, селективний, інтенсивний. Вертикальні і горизонтальні маркетингові системи розподілу продукції.

Тема 8. Маркетингова політика комунікацій.

Сутність, роль, завдання маркетингової політики просування. Мета і функції просування товару. Основні елементи комплексу маркетингових комунікацій.

Характеристика етапів процесу просування товару: визначення цілей просування; оцінювання факторів, що впливають на комплекс просування; розробка стратегії просування; складання та розподіл бюджету просування, оцінювання комплексу просування. Витрати, пов'язані з просуванням товару.

Характеристика елементів комплексу маркетингових комунікацій. Сутність реклами, її види, засоби і канали розповсюдження. Стимулювання збуту: характеристики та засоби (засоби стимулювання споживачів, посередників, власного торгового персоналу). Персональні продажі, їх сутність та особливості. Робота з громадськістю (паблік рілейшнз): цілі і прийоми. Прямий маркетинг: комунікативні цілі і сутність. Синтетичні засоби маркетингових комунікацій: виставки, спонсорство, інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу.

Тема 9. Інтернет-маркетинг.

Використання Інтернету в маркетинговій діяльності. Інтернет-маркетинг і традиційний маркетинг: схожість і відмінності. Електронний бізнес та електронна комерція: масштаби та перспективи розвитку. Реклама з використанням Інтернету. Стимулювання збуту в Інтернеті.

Тема 10. Організація маркетингової діяльності підприємства

Сутність, мета, завдання управління маркетингом. Поняття

маркетингового менеджменту.

Організаційні структури маркетингу: функціональна, товарна регіональна, сегментна структури служби маркетингу, змішані організаційні структури (функціонально-товарні (матричні), функціонально-регіональні, товарно-регіональні).

Роль і функції служби маркетингу. Вимоги до керівника служби маркетингу. Взаємовідносини служби маркетингу з іншими підрозділами підприємства. Розподіл задач, повноважень та відповідальності в системі організації маркетингу.

Тема 11. Контроль маркетингової діяльності підприємства

Сутність, мета та завдання маркетингового контролю. Етапи маркетингового контролю: перелік та характеристика.

Види маркетингового контролю. Контроль за виконанням річного плану маркетингу. Контроль за прибутковістю. Стратегічний контроль.

Особливості проведення аудиту маркетингу. Мета, характеристики, етапи маркетингового аудиту. Внутрішній та зовнішній маркетинговий аудит. Поняття ревізії маркетингу, її мета, завдання та основні етапи.

Розділ 2.6. «ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту

Виробництво як процес перетворення ресурсів організації у вихідну продукцію. Об'єктивні закономірності управління виробництвом (операційною діяльністю). Сутність операційної функції. Галузеві особливості операційної функції. Категорія «операційна діяльність» та «виробнича діяльність», їх взаємозв'язок та розбіжність. Виробничий та операційний менеджмент: спільні та відмінні характеристики.

Сутність і місце операційного менеджменту в системі менеджменту організації. Взаємозв'язок операційного менеджменту з іншими функціональними видами менеджменту.

Історичний розвиток операційного менеджменту: промислова революція, розвиток теорії менеджменту, розвиток науки менеджменту і систем.

Взаємозв'язок між категоріями «операційна функція», «операційний менеджер», «операційна система», «операційний процес», «операція».

Особливості операційного менеджменту: цілі та основні завдання.

Структура процесу реалізації операційного менеджменту. Функціональна характеристика операційного менеджменту.

Тема 2. Операційна стратегія як основа проектування операційної системи

Коло стратегічних питань, що вирішується у операційному менеджменті.

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. Порівняння стратегій процесів.

Особливості сфери послуг, які впливають на операційну стратегію. Застосування «дерева рішень» у проектуванні продукту або процесу.

Стратегічні пріоритети.

Тема 3. Операційна система організації: поняття, склад та види

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 і контролю. «Входи» та «виходи» операційної системи.

Класифікаційні підходи до операційних систем. Специфічні риси одиначної операційної системи. Особливості операційної системи серійного типу. Характеристика операційної системи масового виробництва. Операційна система з безперервним процесом як різновид операційної системи масового виробництва.

Тема 4. Управління процесом проектування операційної системи

Проектування операційної системи: сутність, цілі та етапи. Склад критеріїв та факторів проектування операційної системи. Соціотехнічний підхід до розробки операцій. Відмінності між проектуванням продукту та послуги. Розгортання функції якості як можливість залучення споживача до операційного процесу.

Сучасний рівень розвитку виробничих та невиробничих операційних систем.

Необхідність рішень з просторової організації діяльності. Проектування виробничих потужностей: аргументи на користь створення великих централізованих та невеликих децентралізованих підприємств. Проектування та місце розташування підприємства: фактори мікро- і макросередовища.

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

Тема 5. Основи управління проектами

Сутність проектного підходу до управління організацією. Значення та основні завдання в процесі управління проектами.

Планування проектів. Поопераційний перелік робіт. Створення робочих графіків за допомогою діаграм Г. Гантта. Розклад проектів. Контроль проектів. Методи сітьового планування: переваги та недоліки. Техніка управління проектами методом оцінювання та розгляду програми (PERT) та методом критичного шляху (CPM).

Тема 6. Оперативний менеджмент операційної системи

Довгострокове, середньострокове та короткострокове планування операцій, сукупне планування. Базові стратегії планування.

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.

Робоче середовище та умови праці, режим роботи. Розподіл та кооперація праці. Мотивування роботи. Основи нормування праці. Методи нормування праці та часу. Хронометраж.

Принципи та види планування (сукупне, календарне, агреговане та сіткове планування). Планування виробничої програми. Сукупне планування. Сіткове планування³. Календарне планування. Функції, принципи, завдання, основні вимоги до оперативного управління.

Тема 7. Основи управління запасами.

Контролювання операційного процесу: значення й технологія. Контролювання якості сировини, матеріалів, товарів та послуг. Контролювання запасів.

Роль, завдання та принципи управління матеріальними ресурсами та запасами.

Управлінські рішення у сфері управління запасами та пов'язаними з ними витратами. Особливості управління запасами залежного та незалежного попиту. Виштовхувальні та витягувальні системи.

Тема 8. Управління постачанням, збутом та інфраструктурою підприємства. Управління операційною інфраструктурою підприємства¹. Центральний інструментальний склад (ЦІС). Інструментально-роздавальна комора (ІРК). Інструментальний цех (ІЦ). Контроль у системі операційного менеджменту. Встановлення нормативів. Визначення ефективності діяльності. Коректування відхилень. Управління матеріальними ресурсами і виробничими запасами. Управління матеріально-технічним постачанням і збутом на підприємстві

Тема 9. Основи менеджменту якості

Поняття, значення та фактори забезпечення якості товарів та послуг. Показники якості та методи їх оцінювання.

Основні підходи щодо менеджменту якості. Планування якості. Організаційне забезпечення якості. Інструменти контролю якості. Аналіз існуючих програм забезпечення якості: підхід У.Е. Демінга, Д. Джурана, П. Кросбі, К. Ісікави. Підхід з позицій загального менеджменту якості. Розвиток програми забезпечення якості. Система стандартів ISO 9000.

Тема 10. Управління результативністю операційної діяльності

Показники результативності функціонування виробничих та невиробничих операційних систем.

Продуктивність операційної діяльності як міра результативності операційного менеджменту. Комплексний підхід до питань продуктивності. Моделювання процесу управління продуктивністю операційної системи.

Фактори, що впливають на динаміку продуктивності. Шляхи підвищення її продуктивності.

Розділ 2.7. «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Тема 1. Управління персоналом як соціальна система

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці), зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.

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 організації

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.

Тема 3. Кадрове планування в організації

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.

Тема 4. Організація набору та відбору персоналу

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.

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. Організування діяльності та функції служб персоналу

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 6. Формування колективу організації

Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу. Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова.

Колектив як вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Типи формальних груп в організації. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом. Чинники ефективної роботи групи. Специфіка жіночих колективів.

Тема 7. Згуртованість та соціальний розвиток колективу

Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Колектив і команда: спільне та від'ємне..

Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність членів колективу та чинники, що її обумовлюють. Соціальні ролі особистості. Вимоги до психологічних якостей працівників і керівників сучасних організацій. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі.

Сутність і значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Характеристика основних розділів і документальне відображення. Методи збирання соціальної інформації.

Тема 8. Управління розвитком і рухом персоналу організації

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.

Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника.

Тема 9. Управління формуванням та розвитком команди

Базові принципи формування ефективної команди Основні підходи до формування команди. Формування команди в організаційному плануванні проекту. Робота з інформацією, як перший етап формування команди проекту Вимоги до професійної діяльності членів команди. Вибір засобів управління командою. Розвиток команди. Формування системи заохочень та управління конфліктами в команді

Тема 10. Управління процесом вивільнення персоналу

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. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив, Розробка заходів із регулювання плинності персоналу.

Управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників в організації. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом на підприємстві.

Тема 11. 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-трудова відносин в організації. Громадські організації. Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників.

Тема 12. 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.

Розділ 2.8. «АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1. Основні поняття адміністративного менеджменту

Поняття адміністративного менеджменту. Предмет адміністративного менеджменту. Елементи адміністрування. Суб'єкти та об'єкти адміністративного менеджменту. Принципи адміністративного управління. Функції адміністративного управління. Механізм адміністрування організації. Розумова праця управлінського персоналу.

Тема 2. Виникнення і розвиток теорії адміністрування

Соціальний підхід до вивчення історії адміністративного менеджменту. Виникнення адміністративного управління. Теорія адміністрування Файоля. Розвиток ідей Файоля в працях його послідовників. Сучасна концепція адміністративного менеджменту.

Тема 3. Методи адміністративного менеджменту

Поняття і види методів адміністративного менеджменту. Організаційно-розпорядчі методи управління. Адміністративно-розпорядчі методи управління.

Тема 4. Закони та принципи адміністративного управління

Поняття та види законів управління. Зміст і сутність загальних законів управління. Приватні закони управління. Спеціальні закони управління. Соціально-економічна сутність принципів управління. Загальні принципи управління. Приватні принципи управління. Спеціальні принципи управління.

Тема 5. Функції адміністративного менеджменту

Природа і склад функцій адміністративного менеджменту. Характеристика послідовних функцій адміністративного менеджменту. Неперервні функції адміністративного менеджменту.

Тема 6. Планування адміністративного менеджменту

Адміністративне планування: сутність, принципи, рівні. Види і методи адміністративного планування. Прогнозування і програмування в адміністративному плануванні. Процес адміністративного планування.

Тема 7. Організування діяльності адміністрації

Організація структури адміністрації підприємства. Повноваження, обов'язки і відповідальність працівників адміністрації підприємства. Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління. Організація праці підлеглих.

Тема 8. Мотивування працівників апарату управління

Форми мотивування адміністративних працівників. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління.

Тема 9. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті

Контроль діяльності апарату управління: види, особливості, принципи. Види адміністративного контролю. Інструменти адміністративного контролю.

Тема 10. Розвиток і вдосконалення організаційних систем

Поняття та сутність організаційного розвитку. Основні функції процесу розвитку і вдосконалення організацій.

Тема 11. Класифікація, розмір і число процесів в організації

Вимоги до процесу. Класифікація процесів. Розмір і число процесів.

Тема 12. Основні засади державно-адміністративного управління

Засади і практика утворення державно-управлінської системи. Кадрова політика та менеджмент персоналу в державно-адміністративному управлінні. Державно-адміністративний менеджмент на місцевому рівні

Тема 13. Управлінське рішення в державно-адміністративній діяльності

Класифікація управлінських рішень. Фактори впливу на їх прийняття. Прийняття та оптимізація управлінських рішень.

Розділ 2.9. «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ»

Тема 1. Стратегічне управління: сутність та еволюція концепцій

Становлення концепції стратегічного управління. Передумови стратегічного управління. Еволюція концепції стратегічного управління. Еволюція форм та змісту стратегічного управління. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів. Школи стратегічного управління. Поняття стратегічного управління. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства. Використання стратегічного управління на підприємствах України: досвід, проблеми та необхідність. Методологічна основа стратегічного управління. Моделі стратегічного управління. Модель стратегічного управління А. Томпсона. Модель Ф. Девіда. Моделі стратегічного процесу Лінча. Порівняння моделей стратегічного управління. Етапи стратегічного управління. Принципи стратегічного управління.

Тема 2. Поняття та види стратегій

Сутність стратегії. Характеристика підходів у визначенні стратегії. Класифікація стратегій компанії. Школи стратегій. Система стратегій підприємства.

Стратегічний набір. Характеристика процесу побудови стратегічного набору. Ієрархія стратегічного набору. Формування ефективного стратегічного набору. Вимоги до стратегічного набору.

Тема 3. Вибір і формування корпоративної стратегії підприємств

Поняття і зміст корпоративної стратегії підприємства. Типи корпоративних стратегій. Послідовність формування корпоративної стратегії. Принципи формування корпоративної стратегії. Фактори, що впливають на визначення загальної стратегії. Класичні та альтернативні підходи до розробки корпоративної стратегії. Сучасні напрямки формування корпоративної стратегії підприємства. Основні елементи, що формують корпоративну стратегію. Життєвий цикл підприємства та типи загальних стратегій підприємства. Суть та характеристики стратегії реструктуризації. Принципи вибору стратегії реструктуризації на різних етапах життєвого циклу підприємства. Характерні ознаки конкурентних стратегій підприємства. Класифікація конкурентних стратегій за М.Портером. Види стратегій в залежності від позицій підприємства у галузі. Застосування SPACE-методу при обґрунтуванні корпоративної стратегії.

Тема 4. Формування функціональних стратегій підприємств

Система функцій управління. Сутність функціональної стратегії. Елементи функціональної стратегії. Види функціональних стратегій. Маркетингова стратегія. Типи маркетингових стратегій. Моделі визначення типів стратегій. Інноваційна стратегія. Зв'язок загальних стратегій та стратегій у галузі досліджень у формуванні конкурентних переваг.

Модифікації інноваційних стратегій. Виробнича стратегія. Характеристика процесів виробництва відносно системи “вхід-вихід”. Зв’язок загальних та виробничих стратегій. Стратегія фінансування. Структура фінансової стратегії. Стратегія персоналу. Вимоги до стратегії персоналу. Інвестиційна стратегія. Типи інвестиційних стратегій та методи їх обґрунтування. Соціальна стратегія, її суть та визначення. Моделі вибору соціальних стратегій. Характеристика чинників, що впливають на вибір соціальної стратегії. Виробнича стратегія підприємства. Склад та характер (об’єктних стратегій). Функціональні стратегії та їх взаємозв’язок.

Тема 5. Основи формування забезпечуючих стратегій діяльності підприємств

Структура ресурсів підприємства. Основні напрямки ресурсних стратегій. Стратегії ресурсного забезпечення в залежності від фази життєвого циклу продукту. Стратегія подолання ресурсних обмежень. Стратегія управління ланцюгом постачання. Стратегія ресурсозбереження. Пріоритетність розподілу ресурсів підприємства. Особливість інформаційних ресурсів підприємства. Залежність інформаційного вмісту продукції та рівня доданої вартості. Стратегія формування запасів підприємства. Місце стратегії формування запасів в стратегічному менеджменті ресурсами підприємства. Основна мета управління запасами - є своєчасні поставки запасів і мінімізація витрат, пов’язаних із замовленням і їх зберіганням. Методи управління запасами. Застосування методу ABC-аналізу при обґрунтуванні ресурсної стратегії.

Тема 6. Підсистеми забезпечення стратегічного управління

Умови здійснення стратегії. Організаційне забезпечення стратегічного управління. Інформаційне забезпечення стратегічного управління. Психологічне забезпечення процесів стратегічного управління та формування стратегічної поведінки персоналу.

Розділ 2.10. «ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ»

Тема 1. Зовнішньоекономічна діяльність в Україні: сутність, форми та умови розвитку

Міжнародні економічні відносини: сутність, об’єктивні передумови розвитку. Рівні інтернаціоналізації та види міжнародної підприємницької діяльності. Концепції ЗЕД. Суб’єкти і види ЗЕД. Основи державного регулювання ЗЕД. Іноземні інвестиції та інвестиційний клімат.

Тема 2. Загальна характеристика ЗЕД в Україні. Етапи становлення та основні напрямки розвитку

Поняття, види і принципи зовнішньоекономічної діяльності. Показники, що характеризують функціонування ЗЕД країни та підприємства. Етапи становлення та основні напрямки розвитку ЗЕД України.

Тема 3. Зовнішньоторговельні операції: сутність, зміст і види

Зміст понять «зовнішньоторговельна операція» і «зовнішньоторговельна операція», їх види. Етапи оформлення типової зовнішньоторговельної угоди купівлі-продажу.

Тема 4. Зовнішньоторговельний контракт купівлі – продажу

Типові форми контрактів у зовнішньоекономічній діяльності. Правові аспекти зовнішньоторговельних контрактів. Структура і зміст зовнішньоекономічних контрактів.

Тема 5. Орендні операції у зовнішньоекономічній діяльності

Поняття і види міжнародних орендних операцій. Умови міжнародного орендного договору й обов'язки сторін. Лізинг. Умови лізингового договору.

Тема 6. Компенсаційні операції у зовнішньоекономічній діяльності

Сутність і особливості компенсаційних операцій. Види міжнародних компенсаційних операцій.

Тема 7. Торгово-посередницькі операції на зовнішньому ринку

Зміст поняття «торговельно-посередницькі операції». Види торговельно-посередницьких операцій. Договори з зовнішньоторговельними посередниками.

Тема 8. Операції з міжнародного обміну науково-технічними знаннями

Зміст поняття «міжнародний обмін науково технічними знаннями». Міжнародні ліцензійні операції. Основні умови міжнародного ліцензійної угоди.

Тема 9. Інжиніринг і франчайзинг в системі зовнішньоторговельних операцій

Зміст поняття «міжнародний інжиніринг». Основні умови міжнародних договорів про надання інженерно-технічних послуг. Зміст поняття «франчайзинг». Франчайзингова угода.

Тема 10. Базисні умови поставки і організація міжнародних перевезень

Базисні умови поставок. Міжнародні правила інтерпретації комерційних термінів - ІНКОТЕРМС. Класифікація базисних умов. Зміст базисних умов поставки товарів групи Е, F, С, D. Міжнародні морські, залізничні, автомобільні і повітряні перевезення. Транспортні зв'язки Схід- Захід.

3. Критерії оцінювання

Час виконання тестових завдань – 180 хвилин.

Екзаменаційний тест складається із 90 завдань, з яких – 85 тестів закритого типу (з альтернативними вибірковими відповідями в 4-х варіантах) та 5 тестів відкритого типу (самостійна відповідь на питання, на утворення логічних пар, на визначення термінологічних понять, написання міні-творів, есе та інших форм творчої роботи).

За кожну правильну відповідь нараховується 1 бал.

Кількість правильних відповідей за тестові питання	Бал за 200-бальною шкалою оцінювання	Кількість правильних відповідей за тестові питання	Бал за 200-бальною шкалою оцінювання
0	0	43	108
1	66	44	109
2	67	45	110
3	68	46	111
4	69	47	112
5	70	48	113
6	71	49	114
7	72	50	115
8	73	51	116
9	74	52	117
10	75	53	118
11	76	54	119
12	77	55	120
13	78	56	121
14	79	57	122
15	80	58	123
16	81	59	124
17	82	60	125
18	83	61	126
19	84	62	127
20	85	63	128
21	86	64	129
22	87	65	130
23	88	66	131
24	89	67	132
25	90	68	133
26	91	69	134
27	92	70	135
28	93	71	136
29	94	72	137
30	95	73	138
31	96	74	139

32	97	75	140
33	98	76	141
34	99	77	142
35	100	78	143
36	101	79	144
37	102	80	145
38	103	81	146
39	104	82	147
40	105	83	148
41	106	84	149
42	107	85	150

Від 86-го до 90-го завдання за кожну відповідь нараховується від 0 до 10 балів у залежності від повноти відповіді.

7,6 – 10 балів – завдання виконано повністю, відповідь обґрунтовано, висновки та пропозиції аргументовано і оформлено належним чином.

5,1 – 7,5 балів – завдання виконано повністю, але допущено незначні неточності у розрахунках або оформленні; або при належному оформленні завдання виконано не менш ніж на 80%.

2,6 – 5 балів – завдання виконано менш ніж на 60%, за умови належного оформлення; або не менш ніж на 80% якщо допущені незначні помилки у розрахунках або оформленні.

0 – 2,5 балів – завдання виконано менш ніж на 40%, без належного оформлення, зі значними помилками у розрахунках або оформленні.

Отже, за 5 завдань відкритої форми з розгорнутою відповіддю вступник може набрати від 0 до 50 балів.

Остаточна конкурсна оцінка (**КО**) за 200-бальною шкалою (від 0 до 200) формується за формулою:

$$\mathbf{КО = ЗТ + ВТ},$$

де **ЗТ** – бали за виконання завдань тесту з вибором однієї правильної (див. таблицю); **ВТ** – бали за виконання завдань тесту відкритої форми з розгорнутою відповіддю (від 86-го до 90-го).

$$\mathbf{КО = ЗТ + ВТ},$$

де **ЗТ** – бали за виконання тестів закритого типу (див. таблицю); **ВТ** – бали за виконання тестів відкритого типу (від 86-го до 90-го).

4. Список рекомендованої літератури

1. Авер'янов В.Б. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право. К. : Юстиніан, 2007. 288 с.
2. Акулов В.Б. Теория организации. Петрозаводск : ПетрГУ, 2007. 144 с.
3. Афанасьєв М.В., Гончаров А.Б. Економіка підприємства : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / за ред. М. В. Афанасьєва. Х. : ВД "ІНЖЕК", 2003. 410 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак Л.В. Управління персоналом : [навч. посіб.]. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Балабанова Л. В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : [навч. посіб.]. К. : Знання, 2011. 237 с.
6. Бєсєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 496 с.
7. Бровкова Е.Г., Продйус. И.П. Внешнеэкономическая деятельность. К.: Сирии, 2005. 196 с.
8. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посібн. К. : Центр навч. л-ри, 2005. 532 с.
9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2004. 400 с.
10. Воронкова В.Г. Менеджмент в держаних організаціях : навч. посіб. К.: Професіонал, 2004. 256 с.
11. Гєвко І.Б. Операційний менеджмент : навчальний посібник. К. : Кондор, 2005 р. 228 с.
12. Гірняк О.М. Менеджмент :теоретичні основи і практикум : навчальний посібник для студ.ВНЗ. К.: Магнолія плюс, Львів : Новий світ, 2003. 336 с.
13. Гримблат С.О., Воронов М.В. Стратегия управления персоналом. К. : Ника-Центр, 2004. 190 с.
14. Гриньова В.М., Салун М.М. Організація виробництва : навчальний посібник. Х. : ВД "ІНЖЕК", 2005. 552 с.
15. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту : підручник для ВНЗ. Львів: БАК, 2001. 624 с.
16. Іванов М.М., Комазов П.В. Операційний менеджмент [текст] : навч. посібн. К. : Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
17. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / за заг. ред. В. М. Данюка. К. : КНЕУ, 2004. 398 с.
18. Дафт Р.Л. Теория организации. М. : ЮНИТИ ДАНА, 2006. 736 с.
19. Дворніков М. Є. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник для студ. екон. спец. Вінниця: ВДТУ, 2005. 155с.
20. Державне управління в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. В.Б. Авер'янова. К., 2009. 432 с.
21. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / за заг. ред. В.Б. Авер'янова. К.: Факт, 2003. 384 с.
22. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент. К.: Знання, 2008. 389 с.

23. Економіка підприємства : зб. практ. задач і конкретних ситуацій / за ред. С. Ф. Покропивного. К. : КДЕУ, 2000. 327 с.
24. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного. К. : КНЕУ, 2003. 608 с.
25. Економіка підприємства : підручник / за ред. А. В. Шегди. К. : Знання, 2006. 615 с.
26. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. проф. Н. М. Ушакової. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 569 с.
27. Економічна теорія. Політекономія: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України В.Д. Базилевича. К.: Знання, 2012. 702 с.
28. Економічна теорія: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2016. 267 с.
29. Економічна теорія: навч. посіб. / за заг. ред. О. В. Стефанишин. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2015. 335 с.
30. Желюк Т.Л. Державна служба : навч. посіб. Луцьк : Професіонал, 2000. 558 с.
31. Живко З.Б., Керницька М.І. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу. Львів : ЛьвДУВС, 2009. 66 с.
32. Жуковська В.М., Миколайчук І.П. Управління персоналом. Практикум : [навч. посіб.]. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 293 с.
33. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Х.: Консум, 2004. 208 с.
34. Законодавство України про місцеве самоврядування : зб. законодав. актів: за станом на 5 листоп. 2001 р. *Верхов. Рада України*. Офіц. вид. К.: Парлам. вид-во, 2001.
35. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник. К. : Каравела, 2008. 480 с.
36. Казачковська Г.В., Швачко В.А. Управління персоналом: метод. посіб. для студ. першого рівня вищої освіти спец. 073 Менеджмент спеціалізації Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу Бердянськ : Видавець Ткачук О.В, 2016. 84 с.
37. Клейнер Я.С. Прийняття рішень: моделі і системи: Навч. посібник для студ. вищих навчальних закладів. Донецьк: ДДУУ, 2005. 232 с.
38. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга. М.:СПб:К.: Издательский дом „Вильямс”, 2003. 944 с.
39. Круш П.В., Кожем'яченко О.О. Регіональне управління : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2007. 248 с.
40. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: [навч. посіб.]. К. : Кондор, 2005. 308 с.
41. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основы менеджменту: навчальний підручн. для Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
42. Курочкин А. С. Операционный менеджмент : учебн. пособ. К. : МАУП, 2000. 144 с.
43. Лазор О.Д. Основы місцевого самоврядування : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2003. 432 с.

44. Леонтенко О. М. Служба управління персоналом : [навч. посіб.]. К. : КНЕУ, 2011. 478 с.
45. Лук'янець Т.І. Рекламний менеджмент: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисциплін. К.: КНЕУ, 2006. 200 с.
46. Маркетинг: підручник / За ред. проф. Е.М.Забарної, Т.О.Окландер. для студентів економічних спеціальностей з Грифом МОНМСУ (Лист №1/11-9784 від 18.06.2012р.). Одеса: Наука і техніка, 2012. 181с.
47. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю. Державне управління : підручник. К. : Знання, 2009. 582 с.
48. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підручник / за ред. О.А.Кириченка. К.: Знання, 2008. 518 с.
49. Менеджмент персоналу: навч. посібник для ВНЗ / за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
50. Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ: Ліра-К, 2015. 550 с.
51. Менеджмент: навч. посіб. / Мошек Г.Є. та ін.; за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ: Ліра-К, 2015. 550 с.
52. Микитенко Н. В. Операційний менеджмент. Практикум : навч. посібн. К. : КНТЕУ, 2009. 197с.
53. Михайлов С.І. Менеджмент. 2-ге видання. Навчальний посібник рекомендовано МОН України. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 536 с.
54. Михайлова Л.І. Управління персоналом: [навч. посіб.]. К.: ЦУЛ, 2007. 248 с.
55. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.]. / К. : Знання, 2008. 435 с.
56. Негрей М.В., Тужик К.Л. Теорія прийняття рішень [Книга] : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 272, [1] с.
57. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Крущ П.В. Основи адміністративного менеджменту: навчальний посібник для ст-тів ВНЗ. К.: Центр навчальної літ-ри, 2004. 560 с.
58. Ординський В.Л., Кисіль З.Р., Ковалів М.В. Управління в органах виконавчої влади : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2008. 296 с.
59. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту : практикум: навч. посібник для ВНЗ. Київ: Укр. енциклопедія, 2005. 581 с.
60. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. 4-е вид., перер. і доп. Київ: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
61. Охріменко А.Г. Основи менеджменту: навчальний посібник для студ. ВНЗ. Київ: Центр навч. літ, 2006. 130 с.
62. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник. К.: КНЕУ, 2011. 246 с.
63. Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник. / За заг. ред. Ю.Є. Петруні. 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 216 с.
64. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.:Атіка, 2008. 240 с.

65. Приходько т.Ю. Теория организации СПб. : Питер, 2005. 269 с.
66. Рутьев В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом : [навч. посіб.]. К. : Кондор, 2012. 310 с.
67. Рутьев В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
68. Савельєва В.С., Соськов О.Л. Управління персоналом: [навч. посіб.]. К. : ВД «Професіонал», 2005. 336 с.
69. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту : підручник / за ред. проф. О. Л. Яременко. К. : ВД "Профспілка", 2005. 416 с.
70. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. / за заг. ред. М. П. Бутка. К. : «Центр учбової літератури», 2018. 360 с
71. Гуляєва Л.О., Гринюк Н.А. Фінанси підприємства : підручник. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 491 с.
72. Холявко Н.І., Гонта О.І. Економічна теорія: навч. посіб. Чернігів: ЧНТУ, 2014. 218 с.
73. Чепінога В. Г. Економічна теорія: підручник. К.: Юрінком Інтер, 2011. 653 с.
74. Шершньова З.С. Стратегічне управління : підручник. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.