

ДВНЗ «ДОНБАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
Факультет гуманітарної та економічної освіти  
Кафедра менеджменту

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Перший проректор

\_\_\_\_\_ О.Г. Набока

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

«РЕКОМЕНДОВАНО»

Вченою радою  
факультет гуманітарної та економічної освіти  
Протокол № 6

«10» лютого 2022 р.

**ПРОГРАМА**  
**ЄДИНОГО ДЕРЖАВНОГО КОМПЛЕКСНОГО ІСПИТУ**

**Рівень вищої освіти:** перший (бакалаврський)

**Галузь знань:** 07 Управління та адміністрування

**Спеціальність:** 073 Менеджмент

**Освітня програма:** «Менеджмент»

Затверджено  
на засіданні кафедри менеджменту  
Протокол № 6 від 27.01.2022 р.  
зав. кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ С.В. Коверга

**РОЗРОБНИКИ ПРОГРАМИ:**

1. **Коверга С.В.**, д-р ек. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту.
2. **Набока О.Г.**, д-р пед. наук, професор, перший проректор ДВНЗ «ДДПУ», професор кафедри менеджменту.
3. **Пилипенко О. С.**, канд. екон., доцент, доцент кафедри менеджменту.
4. **Артюхіна М. В.** канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту.
5. **Попова Г. В.**, канд. пед. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту.
6. **Крутогорський Я.В.**, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту.

## ПЕРЕДМОВА

Підсумкова атестація осіб, які здобувають перший (бакалаврський) рівень вищої освіти за освітньою програмою «Менеджмент» в межах спеціальності 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування на факультеті гуманітарної та економічної освіти, – це встановлення відповідності засвоєних здобувачами ступеня бакалавра рівня та обсягу знань, умінь та інших компетентностей і програмних результатів навчання вимогам відповідної освітньої програми та «Стандарту вищої освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент», затвердженої та введеної в дію наказом Міністерства освіти і науки України від 29.10.2018 року №1165.

Атестація є оцінкою результатів навчання (знань, умінь та інших компетентностей і програмних результатів навчання), набутих здобувачами вищої освіти зазначеної категорії у процесі навчання за освітньо-професійною програмою «Менеджмент», які можна ідентифікувати, кількісно оцінити та виміряти.

До (підсумкової) атестації допускаються студенти, які в повному обсязі й успішно виконали обов'язковий і вибіркового компоненти освітньої програми «Менеджмент» підготовки здобувачів вищої освіти зазначеної категорії, відповідний навчальний план та не мають академічної чи фінансової заборгованості.

Атестація зазначеної категорії здобувачів вищої освіти проходить у формі Єдиного державного комплексного іспиту.

Організація та проведення (підсумкової) атестації здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти здійснюється відповідно до «Положення про порядок створення та організацію роботи екзаменаційної комісії у ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»». Режим доступу:

[http://slavdpu.dn.ua/fmfakultet/vikladacham/polog\\_034-058.pdf](http://slavdpu.dn.ua/fmfakultet/vikladacham/polog_034-058.pdf)

Атестація здійснюється:

- на підставі оцінки якості засвоєння / опанування освітньо-професійної програми «Менеджмент», рівня професійних знань, умінь та навичок, ступеня сформованості загальних та спеціальних компетентностей, програмних результатів навчання тощо;
- за допомогою засобів контролю ступеня досягнення кінцевої мети освітньо-професійної програми підготовки з дотриманням дидактичних принципів формування і реалізації системи засобів діагностики.

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

**Метою** Єдиного державного комплексного іспиту є оцінювання ступеня професійної підготовки, встановлення відповідності засвоєних рівня й обсягу знань, умінь та інших компетентностей вимогам стандартів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Менеджмент» в межах спеціальності 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Програма Єдиного державного комплексного іспиту містить основні та найбільш важливі теоретичні питання з циклу фахового (професійно-практичного) циклу освітньої програми бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент, а саме: Менеджмент і адміністрування (менеджмент), Менеджмент і адміністрування (операційний менеджмент), Менеджмент і адміністрування (управління персоналом), Менеджмент і адміністрування (управління інноваціями), Менеджмент і адміністрування (стратегічне управління), Маркетинг. Ситуаційне завдання, засноване на офіційних даних діючих підприємств України (<https://smida.gov.ua>) дозволяє оцінити вміння проводити фінансово-економічний аналіз та приймати управлінські рішення щодо антикризового управління суб'єктами господарювання.

Реалізація завдань відповідно до поставленої мети припускає:

- 1) перевірку методологічних та теоретичних принципів, проблем і положень обраних економічних дисциплін, а також вміння їх використовувати в аналізі економічних явищ і практичній діяльності;
- 2) виявлення навичок вирішення практичних завдань, конкретного аналізу проблемних ситуацій на мікроекономічному рівні;
- 3) виявлення вміння студента самостійно, логічно й послідовно висловлювати свої економічні переконання, здійснювати самоконтроль та критично оцінювати власні знання і навички.

Відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент» студенти повинні **набути** відповідних компетентностей (як динамічного поєднання знань, розуміння, навичок, умінь і здатностей) та **продемонструвати належний рівень** сформованості передбачених результатів навчання, в тому числі їх достатність

для вирішення завдань професійної діяльності та/або подальшого навчання за спорідненою освітньою програмою, зокрема:

теоретичних знань та практичних навичок розв'язання проблем, що постають перед менеджером в організаціях різних форм власності; вміння аналізувати економічну діяльність організацій, організувати процес управління та адміністрування в сучасних організаціях, приймати оптимальні управлінські рішення.

Під час підсумкової атестації студенти повинні продемонструвати:

вільне володіння матеріалом, вміння пов'язувати теоретичні положення з практичним застосуванням у виробничій діяльності організації, вміння проводити системний аналіз діяльності організації та інтерпретувати його результати, діагностувати вплив зовнішнього середовища на функціонування організації та розробляти відповідні програми організаційних змін, розробляти стратегічні напрями розвитку організації, організувати взаємоузгоджене функціонування органів управління діяльністю корпоративних організацій, визначати фінансове становище та розробляти фінансово-економічні стратегії організацій, визначати напрямки використання організаційних ресурсів, оцінювати інвестиційні можливості організації та економічну ефективність інновацій, ідентифікувати та аналізувати можливий вплив факторів ризику та виявляти симптоми кризових ситуацій у діяльності організації, вміння моделювати системи антикризового управління.

У списку рекомендованої літератури, що додається до програми, наведено перелік навчальної та наукової спеціальної літератури.

## **1. ФОРМА ПРОВЕДЕННЯ ЄДИНОГО ДЕРЖАВНОГО КОМПЛЕКСНОГО ІСПИТУ**

Єдиний державний комплексний іспит (надалі – ЄДКІ) проводиться у тестовій формі за білетами, затвердженими випусковою кафедрою менеджменту державного вищого навчального закладу «Донбасський державний педагогічний університет».

### **Характеристика тестових завдань ЄДКІ**

#### **1) Завдання закритої форми, з вибором однієї правильної відповіді (оцінюється по 1 балу за кожну правильну відповідь)**

Завдання має основу та чотири варіанти відповідей, з яких лише один правильний. Завдання вважають виконаним, якщо учасник ЄДКІ вибрав і позначив відповідь у бланку відповідей.

#### **2) Завдання закритої форми, з вибором декількох правильних відповідей (оцінюється по 2 бали за кожну правильну відповідь):**

Завдання має основу та п'ять варіантів відповіді, з яких лише два правильні. Завдання вважають виконаним, якщо учасник ЄДКІ вибрав і позначив відповідь (дві літери у 2-х відведених полях) у бланку відповідей.

#### **3) Завдання закритої форми на встановлення відповідності чи відновлення послідовності (оцінюється в 4 максимальних бали):**

Завдання на встановлення відповідності має основу та два стовпчики інформації, позначених цифрами (ліворуч) і буквами (праворуч); виконання завдання передбачає встановлення відповідності (утворення «логічних пар») між інформацією, позначеною цифрами та буквами; завдання вважають виконаним, якщо учасник ЄДКІ зробив позначки на перетинах рядків (цифри від 1 до 4) і колонок (букви від А до Д) у таблиці бланку відповідей.

Завдання на відновлення послідовності використовуються для оцінювання рівня володіння студентами послідовністю дій, процесів, вираховувань тощо.

Завдання має основу та два стовпчики інформації, позначених цифрами (ліворуч) і буквами (праворуч) в яких наводяться в довільному випадковому порядку дії або процеси, які пов'язані з певною задачею. Студент повинен встановити правильний порядок наданих дій та вказати його за допомогою цифр в відведеному для цього місці. Стандартна інструкція до цієї форми завдань така: «Встановіть послідовність».

#### **4) Завдання відкритої форми на доповнення поданого речення окремими словами (оцінюється по 1 балу за кожну правильну відповідь):**

Завдання має основу та передбачає доповнення поданого речення відповідними словами таким чином, щоб утворилось вірне. Завдання вважають виконаним, якщо учасник ЄДКІ, здійснивши доповнення поданого твердження, записав, дотримуючись вимог і правил, відповіді бланку відповідей.

#### **5) Завдання відкритої форми з розгорнутою відповіддю (оцінюється в 29 балів):**

Завдання має основу та передбачає:

- проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства;
- розробку управлінських рішень щодо підвищення ефективності управління
- формалізацію розроблених рішень у відповідному наказі.

Завдання вважають виконаним, якщо учасник ЄДКІ в бланку відповідей навів усі етапи аналізу й обґрунтував їх, зробив посилання на факти, з яких випливає те чи інше твердження, проілюстрував розв'язання задачі та провів: аналіз відносних та абсолютних відхилень фактичних і планових показників, провів розрахунок показників ефективності діяльності підприємства, визначив чинники впливу на ступень досягнення запланованих результатів, запропонував управлінські рішення щодо покращення ефективності функціонування і формалізував їх у відповідному наказі.

Подібна форма проведення кваліфікаційного екзамену дозволяє здійснити комплексну перевірку результатів навчання та сформованості компетентностей професійної підготовки випускника – бакалавра менеджменту.

Під час підготовки відповідей здобувачам ступеня бакалавра дозволяється користуватися: *підручниками, програмами, довідковою літературою.*

## 2. СТРУКТУРА ТА ЗРАЗОК БІЛЕТУ

Кожен білет кваліфікаційного екзамену містить 30 тестових завдання, серед яких:

- 5 завдань** – з курсу «Менеджмент і адміністрування (менеджмент)»;
- 5 завдань** – з курсу «Менеджмент і адміністрування (операційний менеджмент)»;
- 5 завдань** – з курсу «Менеджмент і адміністрування (управління персоналом);
- 5 завдань** – з курсу «Менеджмент і адміністрування (управління інноваціями)»;
- 5 завдань** – з курсу «Менеджмент і адміністрування (стратегічне управління)»
- 4 завдання** – з курсу «Маркетинг».
- 1 завдання** – ситуаційне, інтегроване – з навчальних дисциплін фахового (професійно-практичного) циклу;

### За кількістю та формами тестових завдань

кожен білет кваліфікаційного екзамену має наступну структуру:

- 6 завдань** – закритої форми, з вибором однієї правильної відповіді (по 1 балу за кожну правильну відповідь)  
*максимум становить 6 балів;*
- 6 завдань** – тестові завдання закритої форми, з вибором декількох правильних відповідей (по 2 бали за кожну правильну відповідь),  
*максимум становить 12 балів;*
- 12 завдань** – закритої форми на встановлення відповідності чи відновлення послідовності (по 4 бали за кожну правильну відповідь),  
*максимум становить 48 балів;*
- 5 завдань** – відкритої форми на доповнення поданого речення окремими словами по 1 балу за бездоганне виконання кожного,  
*максимум становить 5 балів.*
- 1 ситуаційне завдання** - відкритої форми (29 балів за повне і бездоганне виконання завдання),  
*максимум становить 29 балів.*

**Максимальна кількість балів** за виконання тестових завдань:

- з курсу «Менеджмент і адміністрування (менеджмент)» - *12 балів;*
- з курсу «Менеджмент і адміністрування (операційний менеджмент)» - *12 балів;*
- з курсу «Менеджмент і адміністрування (управління персоналом)» - *12 балів;*
- з курсу «Менеджмент і адміністрування (управління інноваціями)» - *12 балів;*
- з курсу «Менеджмент і адміністрування (стратегічне управління)» - *12 балів;*
- з курсу «Маркетинг» - *11 балів.*

Комплексного інтегрованого ситуаційного завдання з навчальних дисциплін фахового (професійно-практичного) циклу – *29 балів;*

Максимальна кількість за весь тест – **100 балів.**



ДВНЗ «ДОНБАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
 Факультет гуманітарної та економічної освіти  
 Кафедра менеджменту  
 Атестація першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
 галузі знань 07 Управління та адміністрування,  
 спеціальності 073 Менеджмент

**БІЛЕТ №1**  
**ЄДИНОГО ДЕРЖАВНОГО КОМПЛЕКСНОГО ІСПИТУ**

	тестові завдання закритої форми, з вибором однієї правильної відповіді (по 1 балу)	тестові завдання закритої форми, з вибором декількох правильних відповідей (по 2 бали)	тестові завдання закритої форми на встановлення відповідності чи відновлення послідовності (по 4 бали)	тестові завдання відкритої форми на доповнення поданого речення окремими словами (по 1 балу)	завдання відкритої форми (29 балів)	Разом
№ тестового завдання	1-6	7-12	13-24	25-29	30	30 тестів
Максимальна кількість балів	6	12	48	5	29	100

Накопичувальна бальна шкала

За 100 бальною шкалою	За національною шкалою
90-100 балів	відмінно
89-75 балів	добре
60-74 бали	задовільно
26-59 балів	незадовільно
0-25 балів	неприйнято

**I. Завдання №№ 1–6 мають чотири варіанти відповіді, з яких лише один правильний. Виберіть правильний, на Вашу думку, варіант відповіді та позначте його у бланку відповідей.**

**1. Під терміном «менеджмент» розуміють:**

А.	Керування якоюсь системою.
Б.	Управління чим-небудь.
В.	Постійний контроль діяльності персоналу в організації.
Г.	Управління певною соціально-економічною системою (підприємством).

**2. Об'єктивна закономірність управління виробництвом породжена:**

А	Динамічністю факторів зовнішнього середовища та стохастичністю внутрішніх параметрів функціонування організації.
Б	Неможливістю достеменно передбачити протікання виробничого процесу.
В	Змінністю внутрішніх параметрів функціонування організації.
Г	Поточним реагуванням на небажані відхилення, які постійно виникають у будь-якому процесі.

**3. До основних категорій персоналу підприємства належать:**

А	Робітники, спеціалісти, керівники.
Б	Керівники, спеціалісти, службовці.
В	Службовці, основні робітники, керівники.
Г	Інженери, спеціалісти, допоміжні робітники.

**4. У менеджменті термін «стратегія» тлумачать як:**

А	Мистецтво керівництва, загальний план бачення боротьби, що ґрунтується на конкретних умовах певного етапу розвитку суспільства.
Б	Програму дій, що визначає розвиток підприємства, і відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей.
В	Систему упорядкованих знань про суть, методологію, методіку і організацію планування;
Г	Передбачення процесу і явищ дійсності.

**5. Розрізняють наступні методи мотивації інноваційної діяльності:**

А	Методи організаційного та адміністративного впливу.
Б	Методи прямої дії та непрямой дії.
В	Методи стимулювання та дестимулювання.
Г	Активні методи мотивації.

**6. Індивідуалізований маркетинг передбачає:**

А	Скорочення часу на створення нового товару, тобто являє собою відповідну реакцію на виявлений попит.
Б	Можливість оперативного реагування за допомогою комплексу маркетингових заходів на сигнали ринкового середовища під час реалізації збутових завдань виробника.
В	Діяльність, засновану на точному, детальному сегментуванні ринку, націлену на задоволення потреб вузького кола людей або навіть конкретної людини.
Г	Координацію економічних, психологічних, політичних та суспільних впливів, спрямованих на встановлення співробітництва з політиками для виходу на певний ринок.

**II. Завдання №№ 7–12 мають п'ять варіантів відповіді, з яких лише дві є правильними (або ж задовольняють умову). Виберіть правильні, на Вашу думку, варіанти відповідей та позначте їх у бланку відповідей.**

**7. До факторів зовнішнього середовища організації непрямой дії належать:**

А	Конкуренти;
Б	Науково-технічний прогрес.
В	Соціально-культурні, економічні.
Г	Споживачі.
Д	Постачальники.

**8. В основу класифікації операційних систем покладено:**

А	Характер і тип використовуваного процесу переробки ресурсів
Б	Конкретні вимоги до одержання продукту
В	Характеристику операційного середовища (зовнішнє і внутрішнє) та характер взаємозв'язку із зовнішнім середовищем
Г	Тип внутрішнього середовища, характер зв'язків із зовнішнім середовищем, рівень настроювання системи на конкретний вид діяльності
Д	Характер і тип використовуваного процесу переробки ресурсів

**9. Кількість підлеглих у одного керівника означає:**

А	Складність контролю.
Б	Діапазон контролю.
В	Норму керованості.
Г	Рівень контролю.
Д	Немає вірної відповіді.

**10. Оберіть методи, що застосовуються на макрорівні управління інноваційним розвитком господарюючих суб'єктів:**

А	Методи економічного стимулювання.
Б	Правові методи.
В	Методи соціального регулювання.
Г	Методи виявлення напрямків та варіантів інноваційного розвитку, ринкових можливостей і небезпек.
Д	Методи аналізу зовнішнього середовища і прогнозування його розвитку.

**11. Сучасна концепція стратегії як процесу пошуку альтернативних шляхів досягнення цілей трактує її як...**

А	Адаптивну поведінку, а більш формалізовано, як концептуальну індикативну модель адаптивної поведінки в змінному ринковому середовищі на довгострокову перспективу
Б	Підходи, форми, способи організації і розвитку підприємства і його бізнесу.
В	Конкретний, регламентований, чітко розписаний план-алгоритм
Г	Певний результат
Д	Вплив підприємства як на зовнішні, так і на внутрішні чинники

**12. Оберіть вірні твердження:**

А	Переваги телефонного опитування – швидкість, невисока вартість, можливість пояснень.
Б	Найбільш ненадійний спосіб комунікації – особисте інтерв'ю.
В	При поштовому опитуванні спостерігається найвищий відсоток відповідей на анкету.
Г	У теперішній час найефективнішим способом комунікації з будь-яким споживачем є Інтернет.
Д	Особисте інтерв'ю, як метод опитування, не потребує значних витрат часу і коштів.

**III. У завданнях №№ 13–24 до кожного з чотирьох рядків інформації, позначених цифрами (1–4), доберіть один правильний, на Вашу думку, варіант (з п'яти запропонованих), позначений буквою. Поставіть позначки в таблицях відповідностей до зазначених завдань у бланку відповідей.**

**13. Установіть відповідність між назвами підходів в менеджменті та їх характеристиками:**

- |                       |   |  |
|-----------------------|---|--|
| 1. Процесний підхід   | А | Організація розглядається як така, що складається із самостійних, ізольованих один від одного елементів, час функціонування підкоряється певним загальним закономірностям  |
| 2. Традиційний підхід | Б | Управління розглядається не як низка самостійних актів, а як постійно повторювані взаємопов'язані дії, що послідовно реалізуються через функції планування, організації, координування, контролювання та регулювання |
| 3. Системний підхід   | В | Вибір та застосування методів управління залежать від сукупності обставин, що впливають на організацію в певний час  |
| 4. Ситуаційний підхід | Г | Організація розглядається як сукупність взаємозалежних елементів, орієнтованих на досягнення різноманітних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища   |
|                       | Д | Перегляд вихідних посилянь та зміна проектних параметрів бізнес-систем   |

**14. Установіть відповідність між поняттями та їх визначенням:**

- |  |   |   |
|--|---|---|
| 1. Контролінг  | А | Елемент і чинник управління економічними суб'єктами, процесом, який полягає в нагляді за ними з метою перевірки відповідності їх стану законодавчим нормам, стратегіям, цілям тощо  |
| 2. Контроль  | Б | Вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих |
| 3. Контроль виконання виробничої програми (реалізації проекту) | В | Система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства та результатів його діяльності через систему управління прибутком підприємства  |
| 4. Контролювання   | Г | Інструмент оперативного управління, який передбачає складання планів-графіків реалізації програми (проекту) за окремими стадіями (роботами, етапами), контроль за їх дотриманням і ліквідацією відхилень від планів-графіків            |
|  | Д | Зафіксоване порушення певної норми  |

**15. Установити відповідність між поняттями та їх визначеннями:**

- |                                 |   |   |
|---------------------------------|---|---|
| 1. Сутність операційної функції | А | Випуск товарів  |
| 2. Виробництво                  | Б | Різновид функціонального менеджменту  |
| 3. Операції                     | В | Виробництво товарів і надання послуг, які призначені для постачання у зовнішнє середовище |
| 4. Операційний менеджмент       | Г | Автоматизація процесу виробництва   |
|                                 | Д | Виробництво товарів й надання послуг  |

**16. Установити відповідність між поняттями та їх визначеннями:**

- |  |   |   |
|--|---|---|
| 1. Неповна продуктивність операційної системи          | А | Відношення усіх вироблених товарів або послуг до загальної величини витрат на операційну діяльність       |
| 2. Багатофакторна продуктивність операційної системи   | Б | Розрахунок продуктивності праці   |
| 3. Загальна продуктивність операційної системи         | В | Відношення продукції до використаного часу роботи працівників та обладнання                               |
| 4. Вдосконалення вузького місця в операційному процесі | Г | Виражена компетентність організації, її вміння роботи ще краще від конкурентів                            |
|  | Д | Підвищення загальної продуктивності операційної системи у разі виникнення «затору в операційному процесі» |

**17. Установіть відповідність між поняттям та його визначенням:**

- |                                   |   |   |
|-----------------------------------|---|---|
| 1. Персонал                       | А | Здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів та послуг, характеризує категорію  |
| 2. Робоча сила                    | Б | Концепція, що розуміє персонал як «один з найважливіших ресурсів підприємства, що забезпечує досягнення його цілей; найважливіше надбання підприємства, яке варто зберігати, ефективно використовувати і розвивати для того, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку» |
| 3. Управління людськими ресурсами | В | Основний (штатний) склад працівників установи, підприємства, організації  |
| 4. Кадри підприємства             | Г | Сукупність працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини с роботодавцем   |
|                                   | Д | Особи (працівники), безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або роботами по наданню виробничих послуг та переміщенню вантажів.  |

**18. Установіть відповідність між поняттям та його визначенням:**

- |                          |   |   |
|--------------------------|---|---|
| 1. Плинність персоналу   | А | Часовий період, протягом якого працівник виконує свої обов'язки, обумовлений трудовим договором і правилами внутрішнього розпорядку організації   |
| 2. Трудова дисципліна    | Б | Сукупність звільнень працівників за певний період часу  |
| 3. Робочий час           | В | Відносини між роботодавцем і працівниками, що передбачають постійне співробітництво, взаємну повагу і врахування взаємних інтересів   |
| 4. Соціальне партнерство | Г | Відносини взаємної відповідальності співробітників, які ґрунтуються на свідомому виконанні ними передбачених нормативними актами правил поведінки відповідно до їх трудових функцій та обов'язків в організації |
|                          | Д | Відповідне визначення відсутнє  |

**19. Встановити відповідність між горизонтами планування інноваційної політики та їх змістом**

- |                       |   |  |
|-----------------------|---|--|
| 1. Місія підприємства | А | Визначаються цілі, яких необхідно досягти у плановому періоді (8-10 років), щодо освоєння нових видів продукції, засвоєння нових ринків чи збільшення частки на старих; напрямок науково-технічних досліджень і розробок, спрямованих на реалізацію масштабних інновацій пов'язаних зі зміною технології, організаційними змінами тощо. Описується механізми розподілу, повноважень і регламентує взаємовідносини структурних підрозділів при здійсненні інноваційної діяльності |
| 2. Стратегічний план  | Б | Окреслюється глобальна мета організації, визначаються основні товари, ринки, послуги, технології, культура підприємництва. Формується загальне ставлення до інновацій.   |
| 3. Тактичний план     | В | Розробляється для здійснення цільових перетворень у внутрішньому середовищі підприємства, які стосуються одного контексту  |
| 4. поточний план      | Г | Визначається розвиток підприємства на 1-5 років. Відбираються проекти, реалізацію яких задумано здійснити у вказаний термін, конкретизуються завдання відповідних служб, задіяних у реалізації проектів. Більша увага приділяється продуктовим та невеликим організаційним інноваціям.   |
|                       | Д | Розробляється на період до одного року. Включає середні і незначні інновації, які часто стосуються окремих людей.  |

**20. Встановити відповідність між видами ефективності інновацій та їх змістом:  
Встановити відповідність між видами ефективності інновацій та їх змістом:**

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 1. Порівняльна                                  | А | Показує загальний результат, отриманий підприємством від здійснення інноваційних заходів за певний проміжок часу |
| 2. Абсолютна                                    | Б | Характеризує результати альтернативних варіантів інноваційних заходів, на основі чого здійснюється вибір кращого |
| 3. Загальнодержавна                             | В | Ефективність, отримана протягом умовного року  |
| 4. Ефективність протягом розрахункового періоду | Г | характеризує сукупну ефективність у всіх сферах виробництва і використання інновації в межах держави             |
|   | Д | характеризує результат, отриманий протягом терміну використання інновації  |

**21. Установіть відповідність між терміном з однієї сторони і характеристиками явища з іншого боку**

- |              |   |  |
|--------------|---|--|
| 1. Стратегія | А | процес розробки короткострокових планів, які узгоджуються зі стратегією підприємства   |
| 2. Тактика   | Б | кілька взаємозалежних дій, які доцільно використати в конкретній ситуації  |
| 3. Процедура | В | наука ведення війни, мистецтво ведення війни   |
| 4. Правила   | Г | умови, які при їх дотриманні гарантують виконання конкретних дій певним способом   |
|              | Д | загальний алгоритм, сценарій альтернативної поведінки підприємства в змінному середовищі реалізація якого повинна привести його до досягнення поставленої комплексної концептуальної стратегічної мети |

**22. Установіть відповідність між терміном з однієї сторони і характеристиками явища з іншого боку**

Початок речення		Закінчення речення	
1	Вертикальна інтеграція	А	Розширення діяльності за рахунок придбання підприємств, що виробляють іншу продукцію, але з високою сумісністю з поточним бізнесом. Придбання підприємств, продукція, ринки збуту, технології яких подібні до власних, але не ідентичні їм
2	Спільне підприємство	Б	Розширення діяльності за рахунок придбання високоприбуткових підприємств незалежно від виду їх діяльності. Синергетичний ефект від злиття – суттєве підвищення рентабельності
3	Концентрична диверсифікація	В	Підприємство переживає період зниження доходів, використовуються різноманітні заходи щодо зменшення витрат, щоб фірма змогла подолати негативні тенденції та вижити. Спостерігається зниження темпів розвитку та рентабельності
4	Конгломеративна диверсифікація	Г	Об'єднання з іноземним капіталом. На основі спільного права власності дає змогу залучити на вигідних умовах необхідні ресурси. Забезпечує високі темпи розвитку і підвищення рентабельності
		Д	Встановлення контролю над посередниками: між підприємством та кінцевим споживачем; над посередниками, що постачають сировину. Дає помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності

**23. Установіть відповідність між станом попиту з однієї сторони і видом маркетингу, що використовується з іншого боку:**

1	Ажіотажний попит	А	ремаркетинг
2	Ірраціональний попит	Б	демаркетинг
3	Попит відсутній	В	стимулюючий маркетинг
4	Попит знижується	Г	протидіючий маркетинг
		Д	синхромаркетинг

**24. Установіть відповідність між видом реклами реклами і попиту:**

1	попит оптимальний	А	реклама стимулює попит (стимулюючий маркетинг)
2	попит знижується	Б	реклама відновляє попит (ремаркетинг)
3	попит відсутній	В	реклама стабілізує попит (синхромаркетинг)
4	попит коливається	Г	реклама фіксує попит (підтримуючий маркетинг)
		Д	Реклама протидіє попиту (демаркетинг)

**IV. У завданнях №№ 25–29 доповніть подане речення відповідними словами таким чином, щоб утворилось вірне твердження та впишіть їх у бланку відповідей.**

**25. Принципу єдиноначальності найбільш відповідає \_\_\_\_\_ організаційна структура управління:**

**26. Самофотографія робочого дня призначається для виявлення витрат робочого часу і виконується \_\_\_\_\_.**

**27. Спеціальний документ, який регулює важливі відносини в організації як з питань безпосередньої виробничої діяльності, так і з інших питань, відображує зобов'язання двох соціальних сторін (роботодавця та працівників) на певний період часу – це \_\_\_\_\_.**

**28. Усю виробничо-господарську діяльність підприємства у грошовій формі відображує \_\_\_\_\_.**

**29. Поділ ринку на подібні за певними ознаками групи покупців – це - \_\_\_\_\_.**

V. У завданні 30 дати розгорнуту відповідь на завдання, розрахунки й обґрунтування результатів впишіть у бланк відповіді..

**30. За наведеними даними проведіть аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства та за його результатами розробіть управлінські рішення щодо підвищення ефективності управління та формалізуйте їх у відповідному наказі.**

Організаційно-правова форма підприємства: Приватне акціонерне товариство

Назва підприємства: «ГРЕТА», ЄДРПОУ 00153488, 84205 Донецька область м. Дружківка, вул. Чайковського, будинок 1

Вид економічної діяльності – Виробництво неелектричних побутових приладів.

**Завдання:**

Розрахуйте показники фінансово-господарської діяльності підприємства (вихідні дані розміщено в таблиці) та проаналізуйте їх динаміку протягом досліджуваного періоду.

Показник	Од. вим.	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), <b>(ЧД)</b>	тис. грн.	419321	339502
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), <b>С</b>	тис. грн.	339822	274622
Валовий: прибуток (+) / збиток (-), <b>ВП</b>	тис. грн.		
Інші операційні доходи, <b>ОД</b>	тис. грн.	10086	14177
Адміністративні витрати, <b>АВ</b>	тис. грн.	19873	15439
Витрати на збут, <b>ВЗ</b>	тис. грн.	17522	13553
Інші операційні витрати, <b>ОВ</b>	тис. грн.	11706	12968
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (+) / збиток (-), <b>ФРод</b>	тис. грн.		
Дохід від участі в капіталі, <b>Дк</b>	тис. грн.	3897	994
Інші фінансові доходи, <b>ФДін</b>	тис. грн.	1	11
Інші доходи, <b>Дін</b>	тис. грн.	9128	24120
Фінансові витрати, <b>Вфін</b>	тис. грн.	18549	18887
Інші витрати, <b>Він</b>	тис. грн.	27922	36884
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (+) / збиток (-), <b>ФРв</b>	тис. грн.		
Витрати (дохід) з податку на прибуток, <b>Пп</b>	тис. грн.	-116	-3184
Чистий фінансовий результат: прибуток (+) / збиток (-), <b>ФРч</b>	тис. грн.		
Середня чисельність робітників, <b>Чсер.</b>	осіб	344	346
Витрати на оплату праці, <b>ФОП</b>	тис. грн.	31506	23860
Рентабельність реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), <b>Рп</b>	%		
Продуктивність праці, <b>ПП</b>	грн./особу		

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, Протокол № \_\_ від «\_\_» січня 202\_\_ р.

Екзаменатор

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Зав. Кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)



### 3. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Критерієм успішного складання здобувачем ступеня бакалавра Єдиного державного комплексного іспиту за освітньою програмою «Менеджмент» в межах спеціальності 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування є досягнення ним мінімальних (порогових рівнів) оцінок за кожен запланований складову результатів навчання з фундаментальних розділів циклу фахового (професійно-практичного) циклу освітньої програми бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент.

Мінімальний поріг визначається за допомогою якісних критеріїв та трансформується в мінімальну позитивну оцінку числової шкали з урахуванням наступного:

№ завдання з/п	Дисципліни	Максимальна кількість балів
<b>Тестові завдання закритої форми, з вибором однієї правильної відповіді</b> (оцінюється по 1 балу за кожен правильну відповідь):		<b>6</b>
1.	Завдання з циклу фахового (професійно-практичного) циклу освітньої програми бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент, а саме: Менеджмент і адміністрування (менеджмент), Менеджмент і адміністрування (операційний менеджмент), Менеджмент і адміністрування (управління персоналом), Менеджмент і адміністрування (управління інноваціями), Менеджмент і адміністрування (стратегічне управління), Маркетинг.	1
2.		1
3.		1
4.		1
5.		1
6.		1
<b>Тестові завдання закритої форми, з вибором декількох правильних відповідей</b> (оцінюється по 2 бали за кожен правильну відповідь)		<b>12</b>
7.	Завдання з циклу фахового (професійно-практичного) циклу освітньої програми бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент, а саме: Менеджмент і адміністрування (менеджмент), Менеджмент і адміністрування (операційний менеджмент), Менеджмент і адміністрування (управління персоналом), Менеджмент і адміністрування (управління інноваціями), Менеджмент і адміністрування (стратегічне управління), Маркетинг.	2
8.		2
9.		2
10.		2
11.		2
12.		2
<b>Тестові завдання закритої форми на встановлення відповідності чи відновлення послідовності</b> (оцінюється в 4 максимальних бали)		<b>48</b>
13.	Завдання з циклу фахового (професійно-практичного) циклу освітньої програми бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент, а саме: Менеджмент і адміністрування (менеджмент), Менеджмент і адміністрування (операційний менеджмент), Менеджмент і адміністрування (управління персоналом), Менеджмент і адміністрування (управління інноваціями), Менеджмент і адміністрування (стратегічне управління), Маркетинг.	4
14.		4
15.		4
16.		4
17.		4
18.		4
19.		4
20.		4
21.		4
22.		4
23.		4
24.		4
<b>Тестові завдання відкритої форми на доповнення поданого речення окремими словами</b> (оцінюється по 1 балу за кожен правильну відповідь)		<b>5</b>
25.	Завдання з циклу фахового (професійно-практичного) циклу освітньої програми бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент, а саме: Менеджмент і адміністрування (менеджмент), Менеджмент і адміністрування (операційний менеджмент), Менеджмент і адміністрування (управління персоналом), Менеджмент і адміністрування (управління інноваціями), Менеджмент і адміністрування (стратегічне управління), Маркетинг	1
26.		1
27.		1
28.		1
29.		1
<b>Завдання (відкритої форми) з розгорнутою відповіддю</b>		<b>29</b>
30.	ситуаційне, інтегроване – з навчальних дисциплін фахового (професійно-практичного) циклу	29
<b>РАЗОМ</b>		<b>100 балів</b>

Єдиний державний комплексний іспиту вважається успішно складеним лише за умов, коли здобувач набрав **не менше 60** тестових балів.

Якщо ж учасник атестації набрав **менше 60** тестових балів, то такий здобувач вважається таким, що не склав кваліфікаційний екзамен.

Кожен студент, який набрав не менше 60 тестових балів, одержує відповідний бал (від 60 до 100) за 100-бальною шкалою оцінювання та відповідну оцінку за національною системою оцінювання з урахуванням наступної таблиці відповідності

За 100-бальною шкалою	За національною шкалою
90 – 100 балів	відмінно
75 – 89 балів	добре
60 – 74 балів	задовільно
26 – 59 балів	незадовільно
0 – 25 балів	неприйнятно

## ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ

### Менеджмент і адміністрування (менеджмент)

**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. Методи досліджень в менеджменті.

**Історія розвитку менеджменту.** Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Класичні та неокласичні теорії менеджменту. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

**Закони, закономірності та принципи менеджменту.** Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Закони і закономірності менеджменту. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

**Функції та методи менеджменту.** Функції менеджменту як види управлінської діяльності. 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. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

**Процес управління.** 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. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови 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.

**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.

**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.

**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 процесний підходи. Зіставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

**Контролювання та регулювання як загальні функції 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. Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

**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 переваження.

**Керівництво та лідерство.** Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднуюча 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.

**Ефективність менеджменту.** Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Системи показників ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення. Напрями підвищення ефективності управління організацією. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту. Культура менеджменту.

## **Менеджмент і адміністрування (операційний менеджмент)**

**Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту.** Виробництво як процес перетворення ресурсів організації у вихідну продукцію. Об'єктивні закономірності управління виробництвом (процесом). Природа операційної функції. Галузеві особливості операційної функції. Сутність і місце операційного менеджменту в системі менеджменту організації. Взаємозв'язок операційного менеджменту з іншими функціональними видами менеджменту. Поняття «операції» та «виробництво», їх взаємозв'язок та розбіжність.

Виробничий та операційний менеджмент: спільні та відмінні характеристики. Історичний розвиток операційного менеджменту: промислова революція, розвиток теорії менеджменту, розвиток науки менеджменту і систем. Особливості операційного менеджменту: цілі та основні завдання. Принципи, функції та методи операційного менеджменту. Операційний менеджер та процес управління.

**Операційна стратегія.** Коло стратегічних питань, що вирішується у операційному менеджменті. Сутність та етапи розробки операційної стратегії. Операційні пріоритети. Пріоритети, які визначаються місцем на ринку. Зсув конкурентних пріоритетів. Формування стратегії виробництва товару. Розробка стратегії процесу. Типи процесів: сфокусований на процесі, сфокусований на продукті та процес, який повторюється. Порівняння стратегій процесів. Особливості стратегій сервісних процесів. Вплив життєвого циклу на операційну стратегію. Виражена компетентність та конкурентні переваги. Застосування «дерева рішень» у проектуванні товару або процесу.

**Операційна система організації.** Сутність системного підходу до операційного менеджменту. Операційна система як об'єкт управління. Особливості та властивості операційної системи. Складові частини операційної системи: перероблююча підсистема, підсистема забезпечення та підсистема планування і контролю. Класифікаційні підходи до операційних систем. Виштовхуючи та витягуючи операційні системи. Одиначні (проектні) системи. Дрібносерійні системи. Системи масового виробництва. Системи з безперервним процесом.

**Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати.** Поняття операційної діяльності підприємства. Склад основних ресурсів як вхідних факторів операційної діяльності. Поняття недостатнього, надлишкового та ресурсу обмеженої потужності. Товари (послуги) як результат операційної діяльності підприємства. Операційні процеси організації - динамічна основа функціонування та розвитку операційної системи. Принципи організації та складність операційних процесів. Типи операційних процесів, їх ознаки. Організація операційного процесу у просторі й часі. Поняття, структура та тривалість операційного циклу підприємства. Визначення тривалості операційного циклу підприємства. Особливості управління за фазами операційного циклу підприємства.

**Управління процесом проектування операційної системи.** Проектування операційної системи: сутність, цілі та етапи. Склад критеріїв та факторів проектування операційної системи. Соціотехнічний підхід до розробки операцій. Зміни операцій. Сучасний рівень розвитку операційних систем: системи автоматизованого проектування, автоматизовані системи управління виробництвом, системи автоматизованого складування та подачі товарів, гнучкі виробничі системи, інтегровані автоматизовані системи управління виробництвом. Відмінності у проектуванні продукту та послуги. Реалізація функції якості як можливість залучення споживача до операційного процесу. Необхідність рішень з просторової організації діяльності. Схеми розміщення та масштаби виробничих потужностей. Розміщення обладнання для поточного виробництва. Проектування поопераційної (функціональної) схеми розміщення обладнання. Гнучкі схеми. Методологія схеми розміщення потужностей.

Розміщення приміщень і обладнання сервісних підрозділів підприємства. Планування офісу. Проектування виробничого і обслуговуючого потоків: методи, засоби, інструментарій. Проектування робіт і нормування праці.

#### **Управління поточним функціонуванням операційної системи.**

Стратегічне, тактичне та оперативне планування операцій, агрегативне планування. Управління матеріально-технічним забезпеченням. Функції, завдання та основні вимоги до оперативного управління виробництвом. Зміст та фази оперативного управління. Організація диспетчеризації виробництва. Регулювання незавершеного виробництва. Види систем оперативного управління виробництвом. Контроль за виконанням робіт. Контроль операційного процесу. Контроль якості сировини, матеріалів, товарів та послуг. Контроль запасів. Роль та завдання управління матеріальними ресурсами та запасами. Управлінські рішення в сфері управління запасами та пов'язаними з ними витратами. Особливості управління запасами залежного та незалежного попиту. Методи диспетчеризації запасів. Система управління «точно у термін». Робоче середовище та умови праці, режим роботи. Класифікація робочих місць. Принципи організації праці. Розподіл та кооперація праці. Мотивація роботи. Робочі завдання. Основи нормування праці. Методи нормування праці. Хронометраж (система нормативів часу). Методи нормування часу.

**Управління проектами.** Сутність проектного підходу до управління організацією. Життєвий цикл проекту. Менеджмент проекту. Планування проектів. Поопераційний перелік робіт. Створення робочих графіків за допомогою діаграм Г. Гантта. Розклад проектів. Контролінг проектів. Методи сітьового планування: переваги та недоліки. Техніка управління проектами методом оцінки та розгляду програми (PERT) та методом критичного шляху (CPM). Програмне забезпечення управління проектами (програмний продукт MS Project).

**Основи менеджменту якості.** Поняття, значення та фактори забезпечення якості товарів та послуг. Показники якості та методи їх оцінювання. Основні підходи щодо менеджменту якості. Аналіз існуючих програм забезпечення якості: підхід У.Е. Демінга, Д. Джурана, П. Кросбі, К. Ісікави. 4. Розвиток програми забезпечення якості. Система стандартів ISO 9000.

**Управління результативністю операційної діяльності.** Показники результативності функціонування виробничих та невиробничих операційних систем. Продуктивність операційної діяльності як міра результативності операційного менеджменту. Фактори, що впливають на динаміку продуктивності. Шляхи підвищення продуктивності операційних систем.

## **Менеджмент і адміністрування (управління персоналом)**

**Управління персоналом у системі менеджменту організацій.** Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал» «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління

персоналом. Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами».

**Управління персоналом як соціальна система.** Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості. 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. 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.

**Формування колективу організації.** Колектив як соціальна група. Ознаки колективу. Функції колективу та 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. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Роль корпоративної культури 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.

**Згуртованість та соціальний розвиток колективу** Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку 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. 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.

**Кадрова політика і стратегія управління персоналом 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. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики. 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.

**Кадрове планування в організаціях.** Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві. Види планування. Поняття маркетингу персоналу та його функції. Методи визначення потреб підприємства у персоналі. 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.

**Організування діяльності та функції служб персоналу.** Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Основні функції та відповідальність кадрових слуг: Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівникам 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 безпеки кадрової інформації в організації.

**Організація набору та відбору персоналу.** Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації пре 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. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Трудова адаптація та її види. 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.

**Оцінювання персоналу в організації.** Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників організації. Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу. Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників. Показники оцінювання різних категорій посад керівників. Основні критерії оцінювання спеціалістів. Оцінювання робітників і службовців. Атестація персоналу: сутність та види. Призначення та зміст атестаційної комісії. Організація та порядок проведення атестації персоналу. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

**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». Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою



працівників. Моделі кар'єри. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для кар'єрного зростання працівників. Управління мобільністю кадрів. Аналізування потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Планування та підготовка кадрового резерву. Формування списку кадрового резерву за категоріями персоналу. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Ротація кадрів. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Суміщення професій.

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

**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.

**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.

## **Менеджмент і адміністрування (управління інноваціями)**

**Сутність, розвиток та основні поняття інноваційного менеджменту.** Зміст поняття «інновація». Класифікація новацій, інноваційних процесів, нововведень. Сучасні аспекти нововведень та розвиток конкуренції. Інноваційний менеджмент як сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами та інноваційною діяльністю. Інноваційний процес та інноваційна діяльність. Особливості прийняття рішень в управлінні інноваціями.

Еволюція розвитку теорій інноваційної діяльності. Становлення теорії інноватики та її сучасні концепції.

### **Інноваційна діяльність як об'єкт інноваційного менеджменту.**

Поняття інноваційної діяльності, її різновиди і складові. Фундаментальна наукова діяльність. Прикладні науково-дослідні розробки. Проектно-конструкторська, науково-технічна, виробнича інноваційна діяльність. Оцінка факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на інноваційну діяльність. Характеристика інноваційної інфраструктури. Ринок інновацій. Ринок інвестицій. Ринок чистої конкуренції нововведень.

**Державна підтримка інноваційної діяльності.** Роль держави в здійсненні інноваційної діяльності. Інновації як фактор економічного зростання. Значення інноваційної діяльності для формування сучасної моделі економічного зростання національної економіки України. Ринкові механізми в галузі наукової і науково-технічної діяльності. Держава як головний суб'єкт інноваційної діяльності. Способи державного впливу на ефективність інноваційних процесів. Методи державної підтримки інноваційної діяльності. Формування національної моделі регулювання інноваційної діяльності. Вплив державних, приватних і громадських структур. Сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні, особливості інноваційного розвитку в провідних індустріальних країнах.

**Організаційні форми інноваційної діяльності.** Принципи організації інноваційних процесів за циклом «дослідження – виробництво – дифузія – комерціалізація». Види наукових, проектних та інноваційних організацій. Роль академічного та освітянського секторів. Зміст понять «технопарк», «технополіс», «інкубатор інновацій». Організація виконання НДДКР і інформаційне забезпечення інноваційних процесів. Організація впровадження та трансферту наукових інновацій. Малий інноваційний бізнес, життєвий цикл і тенденції розвитку. Особливості менеджменту в наукових організаціях і малих інноваційних підприємствах. Інноваційні венчурні фонди. Роль венчурного бізнесу в розвитку інноваційної діяльності. Науково-технічне співробітництво. Форми інтеграції науки і виробництва. Конкуренція та кооперація в галузі сучасних інноваційних технологій. Види виробничої та технологічної кооперації.

**Управління інноваційним розвитком організації.** Аналіз інноваційних можливостей організації: оцінка інноваційного середовища; стан інноваційного, науково-технічного потенціалу; аналіз параметрів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, аналіз ресурсних та інвестиційних можливостей; оцінка технологій та виробничих процесів щодо їх здатності до впровадження інновацій; оцінка соціально-організаційних можливостей. Аналіз конкурентних переваг організації. Система планування інновацій, сутність і основні види. Науково-технічне прогнозування. Сутність проектного управління. Організаційно-технологічна підготовка виробництва новачків. Організація НДДКР. Аналіз і прогнозування науково-технічного і організаційно-технологічного рівня виробництва. Управління якістю і конкурентоспроможністю нової продукції. Управління витратами в інноваційній діяльності. Склад і структура інноваційних витрат, їх зв'язок із стратегією інноваційних змін. Класифікація витрат на інновації за типами інноваційної

діяльності, джерелами її фінансування. Облік витрат за стадіями інноваційного циклу.

**Управління реалізацією інноваційного проекту.** Інноваційний проект: поняття, основні етапи розробки і реалізації. Управління інноваційним проектом як процес прийняття і реалізації управлінських рішень. Процедура розробки інноваційного проекту.

Управління реалізацією інноваційних проектів. Ресурсне забезпечення інноваційного проекту. Інформаційне забезпечення. Інвестиційне забезпечення. Створення і використання різних організаційних форм проектного управління. Управління персоналом в процесі реалізації інноваційного проекту.

**Управління конкурентоспроможністю інноваційного проекту.** Управління підтримкою і вдосконаленням конкурентних переваг. Управління конкурентоспроможністю та якістю нової продукції. Управління маркетинговими службами і контроль за забезпеченням конкурентоспроможності проекту.

**Управління ризиками в інноваційній діяльності.** Основи теорії управління ризиками. Класифікація ризиків. Кількісна оцінка ризиків. Методи аналізу невизначеності та ризику. Методи управління ризиками.

**Оцінка ефективності інноваційної діяльності.** Ефективність інноваційної діяльності. Характеристика результатів і ефективність витрат на інноваційну діяльність. Інноваційна діяльність як суб'єкт інвестування. Обґрунтування економічної ефективності інноваційного проекту. Критерії інвестиційної привабливості та оцінки інноваційних проектів. Методи оцінки інноваційних проектів. Аналіз інноваційних проектів в умовах невизначеності. Оцінка впливу невизначеності на ефективність інноваційного проекту. Врахування проектних ризиків в оцінці ефективності інноваційних проектів.

## **Менеджмент і адміністрування (стратегічне управління)**

**Концептуальні засади теорії стратегічного управління.** Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Предмет та об'єкт стратегічного управління підприємством. Поняття «стратегія підприємства». Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття. Ключові гіпотези стратегічного управління. Задачі стратегічного управління. Моделі стратегічного управління. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах господарювання. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного управління в процесі розвитку українських підприємств в ринкових умовах господарювання.

**Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства.** Передумови прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень. Характерні риси стратегій підприємства. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень. Стратегії підприємств різних галузей. Стратегії управління ресурсами підприємства та особливості їх вибору. Виробнича стратегія підприємства та її класифікація. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії. Стратегії управління персоналом.

Стратегії наукових досліджень та розробок. Стратегії підприємств на іноземних ринках.

**Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства.** Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії. Місія підприємства, її значення для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей. Формування системи стратегічних цілей і завдань. Сутність та принципи планування стратегій. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

**Стратегічне планування.** Принципи та значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Підходи та процес стратегічного планування. Характеристика етапу цілеутворення. Вибір місії, правила її формування та значення. Девіз та кредо підприємства. Класифікація стратегічних цілей та фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.

**Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства.** Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень. Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства. Типи зовнішнього середовища підприємства та особливості стратегічного аналізу середовища підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства. Ризики ринкового середовища, методи та показники їх оцінювання. Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства, його особливості розвитку у часі. Модель життєвого циклу галузі. Визначення ключових факторів успіху підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.

**Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг.** Поняття «стратегічний потенціал підприємства», його елементи та фактори впливу на його формування і розвиток. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей). Вплив змін у стратегічному потенціалі підприємства на розвиток та зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

**Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства.** Поняття «портфель підприємства» та мета його розробки. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Параметри, які характеризують стратегічну позицію підприємства та СЗГ та ключові фактори успіху СЗГ. Стратегічна сегментація ринку. Визначення реальної та потенційної ємності ринку.

Привабливість СЗГ та її оцінювання. Використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінзі», «Shell» - DPM, моделі ADL та інших для

оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямків розвитку/дій на ринку.

**Види стратегічного управління.** Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації. Поняття «сильних» та «слабких» сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного управління підприємством. Ранжування управлінських завдань. Інформаційні компоненти системи стратегічного управління. Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін та гнучких екстрених рішень. Застосування різновидів стратегічного управління підприємствами України та інших країн світу в ринкових умовах господарювання.

**Генерування стратегій та умови їх реалізації.** Критерії вибору стратегічних альтернатив. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та ін.) у процесі генерування стратегій підприємства. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування. Поняття стратегічної прогалини та напрями її заповнення. Умови реалізації стратегії. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії підприємства. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

**Взаємозв'язок життєвого циклу і стратегії організації (підприємства).** Поняття життєвого циклу організації (підприємства). Характеристика поля стратегій. Типи стратегій з урахуванням умов конкуренції та обсягів залучених ресурсів. Диференціація ринкових ніш компаній.

**Процес реалізації стратегії.** Побудова ефективної організації. Вибір структури. Типи організаційних структур управління: переваги і недоліки. Тенденції розвитку організаційних структур у світлі зміни природи організації. Стратегічна спрямованість організаційних структур управління (реакція на зміну умов зовнішнього середовища, децентралізація, гнучкість тощо). Концентрація ресурсів на стратегічних завданнях. Роль бюджетів і програм у процесі реалізації стратегії. Основні завдання розміщення ресурсів. Створення ефективних мотиваційних систем. Побудова корпоративної культури підтримки стратегії. Розроблення внутрішніх адміністративних систем підтримки. Збір стратегічно важливої інформації (підхід MBWA). Стратегія та адміністративний вплив. Конструкція 7-S McKinsey. Нормативно-правове, методичне та інформаційне забезпечення реалізації стратегії.

**Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві.** Мета та завдання стратегічного контролю. Методи оцінювання обраних підприємством стратегій. Критерії та показники ефективності стратегій. Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії. Суть стратегічних перетворень, визначення їх рівня, масштаби стратегічних перетворень та особливості їх здійснення. Агенти змін, їх навички, основні завдання та налагодження зворотного зв'язку в процесі стратегічного управління. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам.

## Маркетинг

**Сутність маркетингу та розвиток його концепцій.** Історичні передумови виникнення та розвитку маркетингу. Поняття маркетингу. Історичні передумови виникнення маркетингу. Основні сучасні та класичні визначення маркетингу. Етапи розвитку маркетингу. Теоретичні основи маркетингу: сутність та концепції розвитку. Концепції маркетингу: товарна, збутова, ринкова, концепція соціально-етичного (соціально-відповідального маркетингу), маркетинг відносин. Консумеризм – рух споживачів щодо захисту своїх прав. Міжнародна організація спілок споживачів (МОСС). Організація захисту прав споживачів в Україні. Закон України «Про захист прав споживачів». Розподільчий, функціональний та управлінський аспекти маркетингу. Маркетинг як система управління, орієнтована на ринок. Маркетинг як діяльність на ринку. Маркетинг-мікс. Маркетинг як наука. Значення маркетингу. Принципи та функції маркетингу. Принципи маркетингу: комерційної результативності, наукового підходу до його організації, комплексного підходу до застосування елементів, своєчасності адекватної реакції щодо кількості та змісту принципів маркетингу. Загальні функції маркетингу: маркетингові дослідження, розроблення та планування асортименту і якості товарів, формування цінової стратегії і тактики, розвиток системи розповсюдження, розроблення реклами та інших маркетингових комунікацій. Еволюція функцій маркетингу. Маркетингова програма: механізм створення цінностей і зв'язків зі споживачами. Актуальність та практична необхідність вивчення і використання маркетингу для підготовки сучасних менеджерів в умовах ринкової економіки в Україні. Маркетинг як механізм реалізації можливостей підприємства в нестабільних ринкових умовах. Маркетинг як філософія бізнесу та управління. Маркетинг як стратегія і тактика мислення та дій суб'єктів ринкових відносин. Маркетинг як динамічна сфера економічної діяльності. Маркетинг – вид професійної діяльності. Маркетинг як науково-прикладна дисципліна.

### **Маркетинг як відкрита мобільна система.**

Маркетингове середовище: сутність, склад, характеристика. Визначення маркетингового середовища. Склад маркетингового середовища: макро- і мікросередовища. PEST-фактори та їх характеристика. Характеристика мікросередовища (фактори безпосереднього оточення: постачальників, покупців, конкурентів, маркетингових посередників, контактних аудиторій). Фактори внутрішнього середовища підприємства та їх характеристика. Основні етичні проблеми маркетингу. Соціальна відповідальність маркетингу. Цілі, завдання та види маркетингу, їх характеристика. Загальні та конкретні цілі маркетингу, їх характеристика. Ієрархія цілей маркетингу. Класичні завдання маркетингу. Завдання маркетингу залежно від стану попиту на ринку. Типи маркетингу залежно від сфер застосування. Маркетинг споживчих товарів. Маркетинг товарів промислового призначення. Маркетинг послуг. Маркетинг організацій. Маркетинг окремих осіб. Маркетинг ідей. Маркетинг місць. Типи маркетингу залежно від рівня використання. Мікромаркетинг. Види маркетингу залежно від цілей діяльності. Комерційний та некомерційний маркетинг (мета маркетинг), їх порівняльна оцінка. Види маркетингу за територіальною ознакою. Маркетинг на внутрішньому ринку (локальний, регіональний, національний).

Маркетинг на зовнішньому ринку (експортний, зовнішньоекономічний, міжнародний, глобальний).

**Формування маркетингової інформаційної системи на основі проведення маркетингових досліджень.** Інформація, її сутність, вимоги до маркетингової інформації. Законодавство України: про інформацію та програму інформатизації. Класифікація маркетингової інформації за такими ознаками: за місцем збору інформації, за змістом інформації, за періодичністю накопичення, за походженням інформації, за джерелами інформації, за платністю інформації, за формами одержання, за призначенням інформації, за ступенем доступності інформації, за стабільністю інформації, за стадіями перетворення, за насиченістю інформації, за впливом на маркетингові рішення, за засобами передачі. Первинна і вторинна інформація, переваги й недоліки, що визначають доцільність її отримання та використання. Значення інформації у маркетинговій діяльності. Інформаційне забезпечення. Недоліки інформаційного забезпечення. Маркетингова інформаційна система даних (МІС) , її склад та характеристика. Система внутрішньо-фірмової інформації. Система маркетингових спостережень. Маркетингові дослідження як основна складова формування банку даних МІС підприємства. Аналіз маркетингової інформації. Система обробки інформації: методи та процеси здійснення аналітичних і прогнозних розрахунків. Використання персональних комп'ютерів в інформаційних системах маркетингу. Комп'ютеризовані інформаційні системи маркетингу. Сутність, види та методи маркетингових досліджень. Поняття і необхідність маркетингових досліджень. Міжнародний процесуальний кодекс маркетингових і соціальних досліджень МТП та ЄСОМАР, про сутність, термінологію, принципи та правила проведення маркетингових досліджень. Цілі, завдання та умови ефективності маркетингових досліджень. Види маркетингових досліджень залежно від методів отримання інформації, від мети досліджень, від напрямів досліджень, від суб'єктів досліджень, за призначенням. Маркетинг як арсенал сучасних прийомів та методів ринкової діяльності. Використання загальнонаукових, аналітичних, прогностичних методів. Загальнонаукові методи: системний, ситуаційний підхід, програмно-цільовий підхід, комплексні методи дослідження. Аналітичні методи: методи порівнянь, групувань, табличний метод, балансовий, метод ланцюгових підстановок, індексний метод, лінійне програмування, сітьове планування та управління, метод теорії масового обслуговування, теорія зв'язку, теорія ігор, факторний аналіз, кластерний аналіз, контент-аналіз, дисперсний, кореляційно-регресійний аналіз та інші у вирішенні окремих завдань маркетингової діяльності. Застосування прогностичних методів у маркетингу: експертних оцінок, економіко-математичного моделювання, комплексні методи. Доцільність їх застосування. Процес маркетингових досліджень: сутність і характеристика етапів. Зміст етапів проведення маркетингових досліджень: визначення проблеми і формування мети досліджень; попередній аналіз інформації та вивчення чинників, які обумовлюють необхідність у додатковій інформації; прийняття рішення про проведення маркетингових досліджень і визначення об'єкту дослідження: оцінка можливих джерел та способів збору інформації; складання плану досліджень; збір маркетингової інформації; реєстрація, обробка, аналіз та інтерпретація даних за допомогою персональних комп'ютерів; підготовка та подання звіту,

характеристика розділів звіту, розроблення рекомендацій; оцінка ефективності заходів, прийнятих та здійснених на основі розроблених рекомендацій.

### **Вивчення потреб і поведінки споживачів та вибір цільових сегментів.**

Потреби і попит суб'єктів ринку: сутність, класифікація, вимірювання потреб, методи дослідження попиту. Потреби – вихідна ідея маркетингу. Визначення потреб. Стадії розвитку потреб та їх характеристика. Фактори, що впливають на потреби. Класифікація потреб за різними ознаками. Вимірювання потреб. Попит: сутність та умови виникнення. Взаємозв'язок та відмінність попиту і потреб, класифікація попиту. Методи оцінки поточного попиту. Методи прогнозування попиту. Моделювання поведінки покупців. Типи покупців, їх характеристика та особливості. Процес прийняття рішення щодо купівлі товарів виробничого та невиробничого призначення, вибору продукту для задоволення існуючої потреби. Особливості купівлі товарів виробничого призначення. Типи ситуацій під час здійснення закупівель для потреб підприємства. Основні фактори, що визначають процес прийняття рішення про купівлю: економічна, політична ситуація в країні, стан кон'юнктури ринку, інфраструктура підприємства, відмітні особливості підприємства, міжособистісні відносини та особливості рис характеру відповідального за закупку. Етапи прийняття рішення щодо придбання продукції виробничого призначення: усвідомлення проблеми, узагальнений опис потреб, пошук постачальника, запити пропозицій, вибір постачальника, обґрунтування процедури отримання замовлення, оцінка роботи постачальника. Фактори, що впливають на поведінку покупців: потреби, спонукальні фактори комплексу маркетингу, фактори макросередовища, психологічні та особистісні характеристики покупця. Етапи прийняття рішення про придбання споживчих товарів: усвідомлення проблеми, пошук інформації (джерела інформації), оцінка варіантів (моделі оцінки та вибору продукту), можливі рішення щодо купівлі, реакція на купівлю (варіанти використання товару після продажу). Розгорнута модель поведінки покупців. Сутність та ознаки сегментації ринку. Стратегії охоплення ринку. Визначення сегментації ринку. Мета та завдання сегментації. Значення сегментації ринку. Процес сегментації ринку та його характеристика. Ознаки сегментації ринку: географічні, психографічні, поведінкові, демографічні, геодемографічні, соціально-економічні, культурні. Критерії вибору цільового сегменту. Підходи до сегментації ринку: масовий ринок, сегментація ринку, множинна сегментація ринку. Стратегії маркетингу щодо сегментації ринку: стратегія недиференційованого маркетингу, стратегія цільового маркетингу, стратегія диференційованого маркетингу, стратегія індивідуалізованого маркетингу. Чинники вибору стратегії сегментації. Типологія споживачів: поняття та підходи до її здійснення. Поняття типології споживачів. Підходи до здійснення типології споживачів. Типологія за факторами-детермінантами. Емпірична типологія на основі психографічного аналізу поведінки. Панельні дослідження як джерела інформації для розробки типології споживачів.

**Товар у комплексі маркетингу.** Товар та його характеристики при маркетинговому підході. Рівні товару. Цільові напрями в роботі з товаром. Об'єкт дослідження товарів. Класифікація товарів. Ієрархія товарів. Характеристика товарного асортименту (ширина, глибина, порівнюваність). Шляхи розширення асортименту: нарощування, насичення.



Конкурентоспроможність товарів та методи її оцінки. Поняття конкурентоспроможності товару. Якість товару в системі маркетингу. Привабливість товару для споживача. Рівні якості товару, їх характеристика. Петля якості. Значення системи сертифікації товарів у підвищенні рівня їх якості 180 9001:2000. Ціна споживання. Поняття конкурентоспроможності товару. Методи оцінки конкурентоспроможності товару. Система показників оцінки конкурентоспроможності товару. Позичювання товару на ринку. Концепція життєвого циклу товарів (ЖЦТ): сутність і характеристика етапів ЖЦТ. Поняття життєвого циклу товарів. Види та стадії життєвого циклу товарів і їх характеристика. Нові товари в маркетингу: сутність, типи нововведень, етапи розроблення нових товарів. Товарна марка, упаковка, сервіс у маркетингу. Товарна марка: поняття, типи, значення. Рішення щодо створення товарних марок. Законодавче забезпечення охорони прав на знаки для товарів і послуг. Функції та значення товарної марки. Упаковка товарів: поняття, види, функції, фактори, які обумовлюють рішення відносно упаковки. Сервіс у комплексі маркетингу: види, завдання та значення системи сервісу.

**Ціна у комплексі маркетингу.** Ціна як елемент комплексу маркетингу. Етапи процесу встановлення ціни. Вплив на ціну факторів: споживачів, правового поля, учасників каналів товароруку, конкурентного середовища, витрат виробництва та реалізації товарів. Взаємозв'язок ціни з елементами комплексу маркетингу. Ціна як показник економічної цінності товару. Роль ціни у комплексі маркетингу. Цінові стратегії: поняття, види. Цінові стратегії на ринку нових товарів. Цінові стратегії на модернізовані товари. Стратегії формування цін на традиційну продукцію. Методи розрахунку півня цін. Метод розрахунку цін на основі витрат. Метод математичного моделювання залежності цін від ринкових чинників. Параметричний метод. Метод формування цін з орієнтацією на попит. Метод розрахунку цін з орієнтацією на конкурентів. Методи ціноутворення на основі споживчої цінності товару.

**Розповсюдження у комплексі маркетингу.** Сутність, цілі, принципи, процес розповсюдження у системі маркетингу. Учасники товароруку та їх функції. Комплексний процес товароруку та його етапи. Чинники, які впливають на процес товароруку. Критерії вибору ефективної системи товароруку. Канали розповсюдження та їх характеристика. Структура та організація каналу товароруку. Маркетингові канали споживчих товарів і послуг. Маркетингові канали промислових каналів та послуг. Електронні маркетингові канали. Прямий та непрямий канали товароруку (нульовий, одно-, дво-, три рівневі). Вибір каналів товароруку. Оптова торгівля у системі маркетингу. Функції оптової торгівлі. Форми оптової торгівлі: оптова діяльність виробників, комерційна оптова діяльність, агенти, брокери. Роздрібна торгівля та її функції. Множинні канали і стратегічні об'єднання. Вертикальні, горизонтальні та комбіновані системи розповсюдження. Мерчандайзинг: сутність і заходи. Мерчандайзинг – планування й здійснення діяльності щодо активізації продажу та створення зручностей для покупців. Маркетинговий логістичний підхід при організації розповсюдження товарів.

**Комунікації у комплексі маркетингу.** Поняття, функції, види маркетингових комунікацій. Комплекс маркетингових комунікацій: реклама, стимулювання збуту, «пабліситі» (пропаганда), «паблік рилейшнз»,

персональний (особистий) продаж, прямий маркетинг. Реклама в комплексі маркетингових комунікацій. Сутність реклами. Цілі, завдання, функції, види реклами. Елементи реклами як процесу: рекламодавці, рекламні організації, підприємства, агентства, засоби реклами, аудиторія реклами. Законодавче поле комунікаційної діяльності. Оцінювання рекламної програми. «Пабліситі» - сутність та форми. «Паблік рилейшнз»: сутність, значення та заходи. Стимулювання збуту: стосовно покупців, посередників, продавців, сутність та заходи здійснення. Методи визначення загального бюджету на маркетингові комунікації. Метод визначення «від наявних коштів». Метод визначення «у відсотках від суми продажу». Метод визначення «на підставі зростання (зниження) порівняно з витратами минулого періоду». Метод конкурентного паритету. Метод визначення «виходячи з цілей та завдань». Синтетичні маркетингові комунікації. Виставки та ярмарки: призначення й особливості проведення. Спонсорство: характерні риси, умови застосування.

**Управління маркетинговою діяльністю.** Цілі, завдання та функції управління маркетинговою діяльністю. Стратегічне і тактичне планування маркетингової діяльності. Організаційні структури управління. Принципи та умови ефективної діяльності служби маркетингу. Види маркетингових організаційних структур та їх характеристика. Особливості товарної, географічної, ринкової і матричної структур управління. Умови застосування оптимальних маркетингових структур управління. Організація маркетингового контролю.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

**Менеджмент і адміністрування (менеджмент)**

1. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. – Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х. : ХНАУ, 2017. – 267 с.
2. Дяченко Т.О. Основи менеджменту : навч. пос. / Т.О. Дяченко – К. : Кондор, 2010. – 176 с.
3. Кравченко В. О. Менеджмент : навчальний посібник / В.О. Кравченко. – Одеса : Атлант, 2013 р. – 165 с.
4. Менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ. / Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. – К. : Кондор-Видавництво, 2017. – 344 с.
5. Менеджмент: навч. посіб. для студентів за спеціальностями 122 «Комп'ютерні науки та інформаційні технології», 123 «Комп'ютерна інженерія», 073 «Менеджмент» / Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О. – К. : Видавничий дім «Кондор», 2018. – 220 с.
6. Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 136 с. URL: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/POSIBNIKI\\_2013/Menedgment\\_2013.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf) (дата звернення: 03.09.2019).
7. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с. Режим доступу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/40291/5/Book\\_2019\\_Krasnokutska\\_Menedzhment.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/40291/5/Book_2019_Krasnokutska_Menedzhment.pdf)
8. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / Ладонько Л.С., Михайловська О.В., Філіпова Н.В. – К. : Кондор-Видавництво, 2015. – 269 с.
9. Мостенська Т. Л Менеджмент : підр.; вид. 2-ге / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, О.В. Ільєнко. – К. : Кондор-Видавництво, 2012. - 758 с.
10. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посібник для ВНЗ / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк ; М-во освіти і науки України. – К. : Центр учб. літ., 2016. – 560 с.
11. Оніщенко М. Л. Методичні вказівки щодо організації практичних занять і самостійної роботи з дисципліни "Менеджмент" : для студ. спец. освітньо-кваліфікаційного рівня "бакалавр" усіх форм навчання / М. Л. Оніщенко, В. П. Гордієнко. – Суми : СумДУ, 2019. – 53 с.
12. Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.
13. Осовська Г.В. Менеджмент : підручник. Видання 4-е, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор-Видавництво, 2015. - 563 с.

14. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. – 104 с. Режим доступу:

[http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/3495/1/%D0%9F%D0%B5%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BD%D1%8F\\_%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf](http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/3495/1/%D0%9F%D0%B5%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BD%D1%8F_%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf)

15. Стахів О. Г. Основи менеджменту : навч. посіб. / О. Г. Стахів, О. І. Явнюк, В. В. Волощук / за наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 336 с.

### **Менеджмент і адміністрування (операційний менеджмент)**

1. Бай С. І. Операційний менеджмент : електрон. підручник / С. І. Бай, Ю. В. Гайдай, Н. В. Микитенко. – К. : КНТЕУ, 2012.

2. Білявський В. Характеристика теоретико-методологічних засад управління системою операційного менеджменту. *Торгівля та ринок України*. 2013. Вип. 36. С. 16 – 24.

3. Волков В.П. Операційний менеджмент у виробництві і сфері послуг : Навч. посіб. / В.П. Волков, Д.А. Антонюк, Д.Т. Бікулов, К.І. Антонюк. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2012. – 244 с.

4. Іванов М.М. Операційний менеджмент [текст]: навч. посіб./ М.М. Іванов, П.В.Комазов. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 368 с.

5. Капінос Г.І. Операційний менеджмент : навч. посібник / Г.І. Капінос, І.В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.

6. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства : монографія / Омеляненко Т. В. – К. : КНЕУ, 2013. – 277 с.

7. Сумець О. М. Операційний менеджмент: монографія./ О. М. Сумець, М. В. Черкашина – Харків: Міськдрук, 2013. – 152 с.

8. Сумець О. М. Операційний менеджмент: підручник./ О. М. Сумець – Харків: Міськдрук, 2013. – 348 с.

9. Ткачова С. С. Операційний менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. / С.С. Ткачова, Т. С. Пічугіна. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

10. Трут О. О. Операційний менеджмент : підручник / О. О. Трут. – К. : Академвидав, 2013. – 348 с.

11. Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера (навчальний посібник) /Г.Л. Чайка – К.: Видавництво «Знання», 2014. – 516 с.

12. Чейз, Производственный и операционный менеджмент [10 –е издание, пер. с англ.] [Текст] / Ричард Б. Чейз, Ф. Роберт Джейкобз, Николас Дж. Аквилано. М. : «И. Д. Вильямс», 2017. –1094 с.

13. Chiarini A. (Ed.) Sustainable Operations Management: Advances in Strategy and Methodology, Springer, 2015. – 224 p.

14. Leseure M. Key Concepts in Operations Management, SAGE Publications Ltd., 2010. – 312 p.

15. Schiraldi M.M. (Ed.) Operations Management, InTeOpP, 2013. – 248 p.

16. Slack N. Operations Management, 7th ed. – Pearson Education Limited, 2013. – 768 p.
17. Bochtis D., Aage Gron Sorensen C., Kateris D. Operations Management in Agriculture, 2018. Academic Press, 286 p.

*Інформаційні ресурси*

1. Онлайн-курси від провідних університетів світу з операційного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.coursera.org/courses?query=operations+management>.
2. <http://www.banker.com.ua> – Банківські новини
3. <http://www.business.ua> – журнал «Бізнес»
4. <http://www.dsnews.com.ua> – газета «DsNews»
5. <http://www.kommersant.ua> – газета «КоммерсантЪ –Україна»
6. <http://www.companion.ua> – журнал «COMPANION.UA»
7. <http://www.kontrakty.com.ua> – газета «Контракты UA»
8. <http://www.korrespondent.net> – Українська мережа новин «Korrespondent.net»
9. Journal of Operations Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.journals.elsevier.com/journalof-operations-management/>

**Менеджмент і адміністрування (управління персоналом)**

1. Господарський кодекс України від 16. 01. 2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № №18 -22. Ст. 144. Дата оновлення: 06.01. 2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/card6> (дата звернення: 03.09.2019).
2. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 05.09.2019).
3. Кодекс України з процедур банкрутства: Закон України від 18.10.2018 № 2597-VIII. URL: <http://www.golos.com.ua/article/316284> (дата звернення: 05.09.2019).
4. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12> (дата звернення: 05.09.2019).
5. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/108/95-вр> (дата звернення: 05.09.2019).
6. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2694-12> (дата звернення: 05.09.2019).
7. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2275-19> (дата звернення: 05.09.2019).
8. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Відомості 15 Верховної Ради України. 2003. №№ 40-44. Ст. 356. Дата оновлення: 28.02. 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 05.09.2019).

9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом: підручник*. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
10. Заболотина О. В. *Психологічні основи управління персоналом*. Київ: Гнозис, 2010. 248 с.
11. Кайлюк В. М., Фесенко Г. Г. *Психологія управління: підручник*. 2-ге вид. Харків: ХНАМГ, 2012. 220 с.
12. *Управління персоналом: підручник: за ред. О. М. Данюка*. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
13. Варава Л. М., Максимчук А. Г., Варава А. А., Аратюнян А. Р. *Управління персоналом: навчальний посібник*. Кривий Ріг: Криворізький технічний університет, 2011. 477 с.
14. Віноградська О. М., Шевченко О. С., Віноградська Н. С. *Управління персоналом: тексти лекцій*. Харків: ХНАМГ, 2009. 114 с.
15. Никифорова В. Г. *Управління персоналом: Навчальний посібник*. 2-ге вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/489/1/Никифорова%20В.Г.%20Управління%20персоналом%20навчально-методичний%20посібник.pdf> (дата звернення: 05.09.2019).
16. Петюх В. М. *Управління персоналом: навч.-методич. посібник для самостійного вивчення*. К.: КНЕУ, 2011. 124 с.
17. *Технології управління персоналом: монографія*. Київ: НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
18. Довгань Л. Є, Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. *Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика і механізм забезпечення*. Київ: НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського, 2015. 231 с.
19. Швець І. Б., Коваленко Т. В. *Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія*. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.

## **Менеджмент і адміністрування (управління інноваціями)**

### *Основна література*

1. Алейнікова О.В., Пригула Н.М. *Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник*. — Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. — 614 с.
2. Михайлова Л.І., Гуторов О.І., Турчіна С.Г., Шарко І.О. *М 69 Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л.І. Михайлова, О.І. Гуторов, С.Г. Турчіна, І.О. Шарко. – Вид. 2-ге, доп. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 234 с.*
3. Бодрова Н. Е. *Управління інноваціями : навч. посіб. / Н. Е. Бодрова; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харк. авіац. ін-т»*. - Х. : ХАІ, 2010. – 360 с.
4. Бондар О. В. *Інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ / О. В. Бондар, А. О. Глебова // ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі»*. - Київ : Освіта України, 2013. -479 с.
5. Гончар О.І. *Формування комплексу елементів інноваційного забезпечення механізму управління потенціалом підприємства / О.І. Гончар // Актуальні питання комплексного оцінювання інноваційної діяльності промислових підприємств: монографія / О.О. Орлов, О.І. Гончар, С.В. Ковальчук, Є.Г. Рясних . - Хмельницький : ХНУ, 2017. - 552с.*



6. Гусаріна Н.В. Концепція економічного розвитку та інноваційні активності підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища: монографія / Н.В. Гусаріна - Херсон: ПП Вишемірський В.С., 2017 - 178 с.

7. Інноваційний менеджмент: підручник / А. В. Череп, Т. В. Пуліна, О. Г. Череп, - К. : Кондор, 2018.-442 с

8. Інноваційний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / [О. А. Гавриш та ін.] ; Нац. техн. ун-т України "Київ, політехн. ін-т". - Київ : НТУУ "КПІ": Політехніка, 2016. - 388 с.

9. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / П. П. Микитюк, Б. Г. Сенів; М-во освіти і науки України, Тернопільський нац. економічний ун-т. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 392 с.

10. Стадник В. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник/ В. В. Стадник, М. А. Йохна. - Хмельницький : ХНУ, 2011. - 327 с.

11. Управління економічними процесами та інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища: колективна монографія за заг. ред. д.е.н., проф.. Шарко М.В. - Херсон: , 2017. - 264 с.

12. Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести). Навч.-метод. посібник. / І.І. Стойко /. – Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. – 200 с.

13. Управління інноваціями : навч. посіб. / О. І. Гуроров [та ін.]. - Вид. 2-ге, допов. - Харків : Діса плюс, 2016. - 265 с.

14. Федулова Л. І. Управління інноваціями : підручник/Л. І. Федулова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. - 547 с.

15. Чухрай Н. І. Управління інноваціями: навч. посіб. / Н. І. Чухрай, Л. С. Лісовська ; Нац. ун-т «Львів, політехніка». - Львів : Вид-во Львів, політехніки, 2015. - 277 с.

#### *Додаткова література*

1. Інноваційний менеджмент: підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2010. – 334 с. URL: [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/16824/1/Иновационный\\_менеджмент.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/16824/1/Иновационный_менеджмент.pdf)

2. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту : магістерський курс / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2014. – 850 с.

3. Управління інноваційною діяльністю. Інноваційний менеджмент в знаннеорієнтованій економіці : магістерський курс / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2013. – 728 с.

#### *Інформаційні ресурси*

1. Інноваційний менеджмент : відкритий курс (розробники Ілляшенко С.М., Ілляшенко Н.С.). URL: <https://ocw.sumdu.edu.ua/content/823>

2. <http://www.banker.com.ua> – Банківські новини

3. <http://www.business.ua> – журнал «Бизнес»

4. <http://www.expert.ua> – журнал «Експерт–Україна»

5. <http://www.dsnews.com.ua> – газета «Деловая Столица»

6. <http://www.kommersant.ua> – газета «Коммерсант–Україна»
7. <http://www.companion.ua> журнал «Компаньон»
8. <http://www.kontrakty.com.ua> – газета «Контракты»
9. <http://www.investgazeta.net> – «Українська інвестиційна газета»
10. <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1023-12> – Офіційний сайт Верховної Ради України
11. <http://www.stat.gov.ua> – Офіційний сайт Державного статистичного управління України
12. <http://www.biz-registr.com.ua/?ct=12> – Офіційний WWW-Регістр бізнес-сайтів України і зарубіжжя
13. <http://www.min.gov.ua> – Офіційний сайт Кабінету міністрів України
14. <http://www.sdip.gov.ua> – Сайт Державного департаменту інтелектуальної власності
15. <http://www.dffd.gov.ua/> – Сайт Державного фонду фундаментальних досліджень.
16. <http://www.FreePatentsOnline.com> – Безкоштовний онлайн-каталог патентів з можливістю пошуку.
17. <http://www.cordis.lu/> – Сайт Європейської асоціації трансферу технологій, інновацій та промислової інформації.
18. <http://innopolis.info/> – Сайт, присвячений інноваціям та інвестиціям.
19. <http://www.in.gov.ua/> – Сайт Державного агентства України з інвестицій та інновацій.

## **Менеджмент і адміністрування (стратегічне управління)**

### *Основна література*

1. Базова 1. Подольчак, Назар Юрійович. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Н. Ю. Подольчак ; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». - 2-ге вид., зі змін. та допов. - Львів : Видво Львів. політехніки, 2016. - 422 с.
2. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. – Режим доступу: [https://cul.com.ua/preview/strat\\_meneg\\_Brovkova.pdf](https://cul.com.ua/preview/strat_meneg_Brovkova.pdf)
3. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.
4. Діброва, Анатолій Дмитрович. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / А. Д. Діброва, Л. В. Діброва, Л. В. Богач ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. - Ніжин : Лисенко М. М., 2014. - 207 с.
5. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. - Режим доступу: <https://westudents.com.ua/knigi/332-strategchniy-menedjment-kndratska-g.html>
6. Пічугіна, Т. С. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. пос. /Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко ; Харк. держ. ун-т харч.та торг. — Режим доступу:<http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/.pdf>
7. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н.Ю. Подольчак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 400 с.
8. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с. - Режим доступу: [http://shron1.chtyvo.org.ua/Butko\\_Mykola/Stratehichnyi\\_menedzhment.pdf](http://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf)



9. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства // Управління розвитком, № 3 (181), 2015. – Режим доступу: [file:///C:/Users/%D0%B0%D1%82%D0%B0%B0/Downloads/Uproz\\_2015\\_3\\_23.pdf](file:///C:/Users/%D0%B0%D1%82%D0%B0%B0/Downloads/Uproz_2015_3_23.pdf)

*Допоміжна література*

1. Балдинюк А. Г. Менеджмент вражень як стратегічний напрямок розвитку організації та її бренду / А. Г. Балдинюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 6(2). - С. 88-90. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_6%282%29\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6%282%29_23)
2. Бровкова О. Роль стратегічного менеджменту у розвитку організації / О. Бровкова, М. Ілінчук, К. Мельникова // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2015. - № 12. - С. 34-43. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2015\\_12\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2015_12_5)
3. Виноградова О. В. Корпоративна культура як стратегічний інструмент в системі управління телекомунікаційними підприємствами / О. В. Виноградова, Н. О. Євтушенко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2016. - № 4. - С. 38-44. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2016\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2016_4_7)
4. Воскобойнікова-Гузєва О. Стратегічний менеджмент інформаційної діяльності: базові засади / О. Воскобойнікова-Гузєва // Вісник Книжкової палати. - 2017. - № 11. - С. 15- 19. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkp\\_2017\\_11\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkp_2017_11_4)
5. Дикань О. В. Стратегічний менеджмент та його використання в практиці формування і досягнення цілей розвитку залізничного транспорту / О. В. Дикань, О. В. Смаль // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - Вип. 59. - С. 230-235. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2017\\_59\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_59_33)
6. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Режим доступу: [http://eprints.kname.edu.ua/17117/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87\\_%D0%BF%D0%BE%D1%81\\_%D0%BF\\_35%D0%9D\\_2010.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/17117/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87_%D0%BF%D0%BE%D1%81_%D0%BF_35%D0%9D_2010.pdf)
7. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент. - Режим доступу: [https://stud.com.ua/18588/menedzhment/strategichniy\\_menedzhment](https://stud.com.ua/18588/menedzhment/strategichniy_menedzhment)
8. Назаренко І. М. Стратегічний менеджмент знань та інновацій в контексті розвитку стратегічного управління / І. М. Назаренко // Інвестиції: практика та досвід. - 2015. - № 1. - С. 9-13. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2015\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_1_4)
9. Сафонов Ю. М. Стратегічний менеджмент в системі транспортної галузі / Ю. М. Сафонов, Є. І. Масленников, А. А. Кашубський // Економічний вісник університету. - 2017. - Вип. 34(1). - С. 91-97. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2017\\_34%281%29\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2017_34%281%29_12)
10. Свистович М.Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. - Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pdf>
11. Стратегічний фінансовий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Костирко Л. А. [та ін.] ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - 2-ге вид., перероб. та допов. - Сєвєродонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. – 464 с.
12. Ткачук Л. Стратегічний менеджмент закладу вищої освіти як запорука його успіху / Л. Ткачук // Збірник наукових праць Уманського державного

педагогічного університету імені Павла Тичини. - 2017. - Вип. 2(2). - С. 268-276.  
- Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

13. Яковлева І. Г. Стратегічний менеджмент як ключова складова ефективної реалізації портової реформи / І. Г. Яковлева, М. С. Михайлов, Ю. Є. Барабанова // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2017. - № 3. - С. 390-399. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

#### *Інформаційні ресурси*

1. Офіційний сайт Верховної Ради України. - Режим доступу: <http://www.rada.kiev.ua>

2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Економічна активність населення України. Статистичний щорічник Державної служби статистики України)

3. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. - Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>

4. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. - Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/>

5. Ресурс для управлінців. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>

6. Стратегічний менеджмент: методичні матеріали. - Репозиторій ДНУ. - Режим доступу: <http://repository.dnu.dp.ua/>

#### **Маркетинг**

1. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. – 362 с.

2. Маркетинг навчальний посібник / Є. О. Балацький, А. Ф. Бондаренко; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 397 с.

3. Бондаренко, А.Ф. Маркетинг [Електронний ресурс]: навч.-метод. пос. для самостійного вивчення / А.Ф. Бондаренко, В.П. Гордієнко, О.О. Дутченко. - Електронне вид. каф. Бух. обліку та оподаткування ННІ БТ УАБС. - Суми: СумДУ, 2018. - 99 с.

4. Афанасьєва О.П. Інтернет-маркетинг. Харків : Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2017.  
[URL:http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/1876/1/161\\_Інтернет-маркетинг%20опорний%20конспект%20лекцій.pdf](http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/1876/1/161_Інтернет-маркетинг%20опорний%20конспект%20лекцій.pdf).

5. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.. 4.вид., доп. Київ : Лібра, 2006. 717с.

6. Дорошенко Г. О. Маркетинг: навч. посіб. Харків : Тім Пабліш Груп, 2016. 411 с.

7. Маркетинг: бакалаврський курс: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД "Університетська книга", 2009. 1134 с.

8. Литовченко І.Л. Інтернет- маркетинг. Київ: Знання, 2017. 198 с.

9. Лепейко Т. І. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик, І. О. Кінас. - Х.: ХНЕУ, 2012.

9. Орлов П. А. Сучасний маркетинг: аналіз і перспективи розвитку : наукове видання / П. А. Орлов, Н. М. Лисиця, Г. О. Холодний та ін. ; за заг. ред. П. А. Орлова. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 212 с.

10. Сучасний маркетинг: аналіз та перспективи розвитку : наук. вид. / за заг. ред. П. А. Орлова. - Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. - 210 с.

11. Тімонін О. М. Маркетинг [Текст] : навч. посіб. / О. М. Тімонін. - Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. - 151 с.

*Допоміжна література:*

1. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник / уклад. І. В. Король; МОН України, Уманський державний пед. ун-т імені Павла Тичини. – Умань : Візаві, 2018. – 191 с.

2. Божкова В.В.. Башук Т.О. Мерчандайзинг: Навчальний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2017. 125 с.

3. Верлока В. С., Коноваленко М. К., Сиволовська О. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів. Харків : УкрДАЗТ, 2017. 289 с.

4. Жегус О. В. Парцирна Т.М. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. Харків : ФОП Іванченко І.С., 2016. 237 с.

8. Ілляшенко, С. М. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2006. 192 с.

9. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія / С.М. Ілляшенко. – Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. – 192 с.

10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. - СПб. : Питер, 2001. - 752 с.

11. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М МакДональд. - СПб. : Питер, 2000. - 320 с.

12. Скибінський С. В. Маркетинг. Підручник. 4.1. / С.В. Скибінський - Львів: ЦУЛ, 2000. - 640 с.

*Інформаційні ресурси*

1. Українська асоціація маркетингу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [www.uam.iatp.org.ua](http://www.uam.iatp.org.ua).

2. Теорія маркетингу, бренди, практичний маркетинг [Електронний ресурс]. -Режим доступу: [www.marketingist.ru](http://www.marketingist.ru).

3. Міжнародна маркетингова група [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [www.marketing-ua.com](http://www.marketing-ua.com).