

Міністерство освіти і науки України  
**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**  
Інститут управління, технологій та права

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ**

**«СХВАЛЕНО»**

на засіданні приймальної комісії ДУІТ

Протокол № 7 від «4» травня 2022 р.

Ректор ДУІТ



Н.С. Брайковська

**«ЗАТВЕРДЖЕНО»**

Вченою радою Інституту управління,  
технологій та права

Протокол № 9 від «4» травня 2022 р.

Голова Вченої ради Інституту

М.В. Ковбатиук

**ПРОГРАМА**

**вступного фахового випробування на навчання для здобуття  
рівня вищої освіти – другого (магістерського)  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
на базі рівня вищої освіти – першого (бакалаврського)**

Київ - 2022

## ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	3
2 КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ.....	3
3. ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІН.....	4
3.1 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «ЕКОНОМІКА І ФІНАНСИ ПІДПРИЄМСТВА».....	4
3.2 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ».....	8
3.3 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ».....	9
3.4 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ».....	15
3.5 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «МАРКЕТИНГ».....	17
4. ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ.....	19
4.1 ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «ЕКОНОМІКА І ФІНАНСИ ПІДПРИЄМСТВА».....	19
4.2 ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ».....	19
4.3 ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ».....	20
4.4 ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ».....	20
4.5 ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «МАРКЕТИНГ».....	21
5. ПРИКЛАДИ ЗАДАЧ.....	22
6. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	24

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Програма фахових випробувань рівня вищої освіти – другого (магістерського) зі спеціальності 073 «Менеджмент» (далі – Програма) є нормативним документом Державного університету інфраструктури та технологій, який розроблено кафедрою менеджменту, публічного управління та адміністрування на основі освітньо-професійної програми підготовки «бакалавра» галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування», напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» та галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

Програму розроблено з урахуванням рекомендацій Міністерства освіти і науки України та згідно Правил прийому до Державного університету інфраструктури та технологій.

Мета фахових випробувань – перевірка теоретичної та практичної підготовки абітурієнтів на базі здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» або рівня вищої освіти – першого (бакалаврського) і відбір серед абітурієнтів з метою навчання для здобуття рівня вищої освіти – другого (магістерського) за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Прийом вступників на навчання здійснюється приймальною комісією на основі рейтингу, який розраховується за результатами магістерського тесту навчальної компетентності та за результатами вступного фахового випробування. В разі однакових результатів у декількох абітурієнтів, рейтинг формується з урахуванням мотиваційного листа.

Письмове вступне випробування з фаху включає базові питання з наступних дисциплін навчального плану підготовки абітурієнтів на базі здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» або рівня вищої освіти – першого (бакалаврського):

1. Економіка і фінанси підприємства;
2. Операційний менеджмент;
3. Управління персоналом;
4. Менеджменту;
5. Маркетинг.

Екзаменаційні білети включають 2 теоретичні питання та 1 задачу.

## 2 КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Відповіді оцінюються за «двісті бальною» шкалою (від 0 до 200).

За вірну відповідь абітурієнт отримує:

Завдання	Максимальна кількість балів за 1 завдання	Разом максимальна кількість балів
Теоретичне питання	80	2x80
Задача	40	40
Разом	-	200

Мінімальний прохідний бал – 100 балів. Якщо абітурієнт здав вступне письмове випробування на 0-99 балів, він (вона) не рекомендується до навчання.

### 3. ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІН

#### 3.1 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «ЕКОНОМІКА І ФІНАНСИ ПІДПРИЄМСТВА»

##### Тема 1. Підприємство в соціально орієнтованій ринковій економіці.

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

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

Види підприємства та їх класифікація. Економічні особливості різних видів підприємств. Об'єднання підприємств.

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

##### Тема 2. Планування діяльності підприємства

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

Технологія планування діяльності підприємства. Цільові характеристики діяльності підприємства, їх класифікація, вимоги до формування. Залежність цілей господарювання від стадій життєвого циклу підприємства. Дерево цілей та його побудова.

Стратегічне планування діяльності підприємства. Види стратегій діяльності. Вибір та розробка стратегії. Діагностика реалізації обраної стратегії.

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

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

##### Тема 3. Економічна характеристика продукції підприємства

Загальна характеристика, систематизація та методи вимірювання продукції, що виробляє та реалізує підприємство. Поняття «номенклатура та асортимент продукції, що виробляється», «товарна», «валова», «чиста», «реалізована продукція», «валовий оборот підприємства».

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

##### Тема 4. Виробнича програма підприємства

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

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

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

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

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

Резерви зростання обсягів виробництва та реалізації продукції.

### **Тема 5. Виробнича потужність підприємства**

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

Фонд часу роботи обладнання та методика його визначення.

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

Динамічні показники виробничої потужності. Баланс виробничої потужності підприємства. Взаємозв'язок виробничої потужності та пропускну здатності підприємства.

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

### **Тема 6. Ресурсний потенціал підприємства**

Поняття та види економічних ресурсів.

Поняття потенціалу і ресурсного потенціалу підприємства. Складові ресурсного потенціалу та їх взаємозв'язок.

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

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

### **Тема 7. Трудові ресурси підприємства**

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

Продуктивність праці робітників: поняття та методи оцінки. Фактори, що впливають на продуктивність праці та їх класифікація. Основні напрями підвищення продуктивності праці та ефективності трудових ресурсів підприємства. Методи нормування витрат праці на підприємстві.

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

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

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

Методичні інструменти аналізу чисельності та фонду оплати праці підприємства.

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

Шляхи раціоналізації витрат у складі фонду оплати праці підприємства.

### **Тема 8. Майнові ресурси (активи) підприємства**

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

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

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

Нематеріальні активи підприємства: сутність, класифікація, призначення, особливості

формування та відтворення.

Довгострокові фінансові інвестиції підприємства: поняття, класифікація, методи оцінки.

Оборотні активи підприємства: економічна сутність та класифікація. Відмітні характеристики оборотних активів як складової ресурсів підприємства. Поняття та особливості кругообороту оборотних активів підприємства. Сутність та методика оцінки виробничого, операційного і фінансового циклів підприємства.

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

Дебіторська заборгованість підприємства як складова економічних ресурсів підприємства: сутність, склад, види вартості, призначення та класифікація.

Сутність і класифікація грошових активів підприємства та їх еквівалентів. Відмінні особливості грошових активів як складової майнових ресурсів підприємства. Особливості кругообороту грошових активів підприємства та інструменти його забезпечення.

Методичні інструменти аналізу активів підприємства.

Обґрунтування планового обсягу активів підприємства: завдання, етапи та методи. Резерви прискорення оборотності активів підприємства.

### **Тема 9. Фінансові ресурси (капітал підприємства)**

Фінансові ресурси підприємства: сутність, склад, класифікація та джерела формування. Місце фінансових ресурсів у складі ресурсів підприємства. Відмітні характеристики підприємства, що визначають особливості формування його фінансових ресурсів. Кругооборот фінансових ресурсів підприємства в процесі формування його капіталу.

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

Власний капітал підприємства: сутність, склад, класифікація, функції, відмітні особливості. Особливості формування залежно від основних характеристик підприємства.

Позиковий капітал підприємства: сутність, склад, класифікація, функції, відмітні особливості. Особливості формування залежно від основних характеристик підприємства.

Кредитування як механізм формування позикового капіталу підприємства: поняття, принципи, завдання. Особливості, форми та інструменти банківського і небанківського кредитування підприємства.

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

Методичні інструменти аналізу капіталу підприємства: поняття, завдання, етапи та основні методи.

Планування обсягу і структури капіталу підприємства: сутність, етапи та методи. Резерви зростання капіталу підприємства.

### **Тема 10. Поточні витрати підприємства та собівартість продукції**

Сутність понять витрати, поточні та капітальні витрати підприємства, виробнича собівартість продукції, послуг і робіт. Взаємозв'язок та взаємообумовленість ресурсів і поточних витрат підприємства.

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

Показники собівартості продукції та порядок їх обчислення. Поняття калькулювання продукції підприємства. Вибір калькуляційних одиниць. Калькулювання повних витрат на виробництво продукції та послуг. Методи калькулювання собівартості. Управління поточними витратами за системою «директ-костингу», сфера застосування, можливості використання, порядок обчислення витрат при одно- та багатоступеневому розподілі маржинального (граничного) доходу. Особливості калькулювання собівартості продукції на підприємствах окремих галузей.

Методичні інструменти аналізу поточних витрат підприємства. Зміст і механізм дій виробничого левериджу. Фактори, що впливають на формування поточних витрат підприємства.

Шляхи раціоналізації складу витрат підприємства.

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

Резерви раціоналізації поточних витрат підприємства.

### **Тема 11. Доходи та цінова політика підприємства**

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

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

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

Методичні інструменти та послідовність аналізу доходів підприємства.

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

Поняття та класифікація резервів зростання доходів підприємства.

### **Тема 12. Фінансові результати діяльності підприємства**

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

Показники рентабельності підприємства та фактори, що їх визначають.

Методичні інструменти та послідовність аналізу прибутку підприємства.

Обґрунтування прибутку на плановий період: завдання та методичний інструментарій.

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

Використання чистого прибутку підприємства.

### **Тема 13. Ефективність діяльності та методичні засади її оцінки**

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

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

Методи інтегральної оцінки ефективності діяльності підприємства Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства.

### **Тема 14. Фінансово-майновий стан підприємства та методи його оцінки**

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

Поняття та методи оцінки фінансово-майнового стану підприємства. Горизонтальний (трендовий) аналіз. Вертикальний (структурний) аналіз. Порівняльний (просторовий) аналіз. Аналіз фінансових коефіцієнтів (К-аналіз). Факторний аналіз. Експрес-метод діагностики фінансово-майнового стану.

Сутність понять ліквідності та платоспроможності підприємства. Показники оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства. Сутність поняття фінансової стійкості підприємства. Класифікація фінансової стійкості підприємства. Показники оцінки фінансової стійкості підприємства. Сутність рентабельності діяльності підприємства. Показники оцінки

рентабельності діяльності підприємства. Показники оцінки ділової активності підприємства. Комплексне оцінювання фінансово-майнового стану підприємства.

Інтегральна оцінка фінансово-майнового стану підприємства. Вимоги до інтегральної оцінки фінансово-майнового стану підприємства. Послідовність етапів здійснення інтегральної оцінки фінансово-майнового стану підприємства.

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

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

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

Сутнісна характеристика та організаційні форми трансформації підприємств (організацій) та об'єднань.

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

### **Тема 16. Економічна безпека підприємства та його антикризова діяльність**

Сутність і фази розгортання кризи. Фактори, що обумовлюють виникнення кризи. Банкрутство підприємства як результат розвитку кризових явищ в його діяльності. Фінансово-економічні передумови та наслідки виникнення ситуації банкрутства. Види банкрутства підприємства. Методичні підходи до визначення ймовірності кризи на підприємстві. Інститут банкрутства: сутність, цілі та завдання. Процедура розгляду та прийняття рішення у справі про банкрутство підприємства. Загальна характеристика процесу ліквідації збанкрутілого суб'єкта господарювання. Оцінювання та продаж майна підприємства-банкрута. Черговість задоволення вимог кредиторів у процесі ліквідаційної процедури. Цілі та форми санації. Зміст плану санації. Класифікація санаційних заходів.

Генезис формування та сучасне розуміння економічної безпеки підприємств, її місце і роль в системі управління підприємством. Система показників економічної безпеки підприємства. Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Методи моніторингу економічної безпеки підприємства. Механізми забезпечення економічної безпеки підприємства.

## **3.2 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **Тема 1. Сутність та методологічні основи управління операційною системою**

Визначення операційного менеджменту та операційної функції. Місце операційного менеджменту в організаційній структурі підприємства. Класифікація систем операцій залежно від руху матеріальних потоків від постачальника до покупця.

Основні моделі систем операцій. Виробничі системи. Історія розвитку операційного менеджменту.

### **Тема 2. Операційна стратегія та конкурентоспроможність**

Поняття операційної стратегії. Взаємозв'язок операційної та корпоративної стратегії. Ринкові фактори впливу на процес формування операційної стратегії. Визначення основних стадій виробничого процесу та фокусування виробництва.

Зміст і визначення операційних пріоритетів. Поняття збутової політики. Робочі рамки операційної стратегії у виробництві. Операційна стратегія у сфері послуг. Рішення проблеми конкурентоспроможності.

### **Тема 3. Управління матеріальними ресурсами та виробничими запасами**

Принципи формування та функціонування системи управління матеріальними ресурсами. Управління процесом матеріалоспоживання. Місце та види виробничих запасів в системі підприємства.

Види виробничих запасів. Управління виробничими запасами. Основні системи управління запасами.

#### **Тема 4. Управління операційною інфраструктурою підприємства**

Склад, вимоги та задачі операційної інфраструктури. Цілі та задачі ремонтного господарства. Система планово-попереджальних ремонтів. Види ремонтів. Доцільність проведення модернізації.

Структура та основні задачі інструментального господарства.

Склад та основні задачі енергетичного господарства, показники.

Ціль та задачі транспортного господарства.

Функції складського господарства та складські операції

#### **Тема 5. Управління якістю продукції, послуг**

Основні поняття та показники якості. Основні положення стратегічного менеджменту якості. Технічне забезпечення якості. Організаційні резерви якості. Переорієнтація менеджменту на якість.

Система управління якістю на підприємстві. Система якості по українським та міжнародним стандартам. "Петля якості".

#### **Тема 6. Управління матеріально-технічним забезпеченням та збутом на підприємстві**

Роль та значення служби збуту на підприємстві. Склад служби збуту підприємства – вітчизняна та зарубіжна практика. Основні положення матеріально-технічного забезпечення.

Система та способи забезпечення виробництва.

Основні шляхи економії матеріалів. Управління збутом продукції. Оперативна діяльність по збуту продукції.

#### **Тема 7. Оперативний менеджмент операційної системи**

Призначення та склад елементів системи оперативного менеджменту. Оперативне-виробниче планування, його функції.

Диспетчеризація та методи диспетчерського контролю в залежності від типу виробництва. Функціонування диспетчерської служби. Системи оперативного управління.

#### **Тема 8. Контроль у системі операційного менеджменту**

Система і процес контролю. Визначення нормативів та ефективності діяльності. Інформація в реальному часі та контроль. Випереджаючий контроль. Графічні форми планування та контролю.

Сітьове планування й управління.

Адекватність контролю планам та службовим постам. Критичні точки контролю. Традиційні засоби контролю. Графік контролю прямих витрат.

#### **Тема 9. Управління проектами**

Структура робіт проекту, програма, проект, завдання, пакет робіт. Організаційні структури. Моделі типу "час-витрати".

Соціотехнічний підхід до проектування робіт. Методи керування проектами. Графік Гантта. Метод критичного шляху. Визначення проблем менеджерів проекту.

### **3.3 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

#### **Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організацій**

Предмет, об'єкт і завдання навчальної дисципліни. Визначення понять *організація; персонал; трудові ресурси; кадри; менеджмент*. Роль та значення менеджменту персоналу як науки. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація. Орієнтація персоналу на корпоративну

культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Системний підхід до менеджменту персоналу організації. Основні елементи (підсистеми) менеджменту персоналу. Організаційна структура управління персоналом: елементарна, лінійна, функціональна, матрична. Особливості організаційних структур. Фактори впливу на вибір структур.

Загальна модель менеджменту персоналу. Методи менеджменту персоналу. Система управління персоналом організації. Зарубіжний досвід менеджменту персоналу.

## **Тема 2. Еволюція менеджменту людських ресурсів**

Основні віхи історії менеджменту персоналу. Людина в моделі управління Тейлора. Неотейлорівські погляди на персонал, обмеженість цих поглядів. Сучасний розвиток теорії організації.

Основні підходи до управління персоналом (економічний, органічний, гуманістичний), їх вплив на теорію і практику управління особистісною (людською) стороною організації. Економічний підхід і концепція використання трудових ресурсів. Основні принципи концепції використання трудових ресурсів. Органічний підхід і концепція управління персоналом. Трансформація кадрової функції в межах органічної парадигми.

Ототожнення організації з людською особистістю і погляд на організацію як єдиний організм зі складових, сполучених лініями управління, комунікаціями; суб'єкт і об'єкт управління. Гуманістичний підхід і концепція управління людиною.

Організаційна культура як інструмент управління, як об'єкт управлінської діяльності.

Теорія "людського і соціального капіталу". Рекомендації щодо необхідності інвестицій у розвиток людини. Соціальний капітал як фактор ефективної діяльності організації. Концепція "аналіз людських ресурсів" та її вплив на практику роботи з персоналом. Завдання аналізу людських ресурсів. Вимір індивідуальної вартості працівника. Стохастична позиційна модель обчислення витрат вкладів у людський капітал.

## **Тема 3. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу**

Колектив як соціальна група. Принципи формування колективу. Етапи розвитку колективу. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами.

Формальні та неформальні групи. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу. Лідерські якості керівника в управлінні персоналом. Керівна і виховна роль керівника. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера.

Потреби і ціннісні орієнтації працівників, їх врахування в процесі мотивації трудової поведінки.

Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу. Комунікативний процес. Стресові фактори й управління ними.

Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. Соціально-психологічні резерви підвищення ефективності спільної праці. Вимоги до психологічних якостей працівників та керівників сучасних організацій. Сутність та значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку.

## **Тема 4. Кадрова політика підприємств**

Сучасні вимоги до кадрової політики. Основні положення кадрової політики організації. Пасивна, реактивна, превентивна і активна кадрова політика. Раціональна і авантюриницька кадрова політика. Відкрита і закрита кадрова політика: орієнтація на персонал всередині організації і поза неї. Кадрова робота як засіб реалізації кадрової політики. Зміст і напрямки кадрової політики. Етапи побудови кадрової політики. Кадрові заходи і кадрова стратегія. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на кадрову політику, зміст і специфіка програм і кадрових заходів.

Цілі, норми і засоби здійснення кадрових заходів. Моніторинг персоналу як механізм

підтримки адекватної кадрової політики. Кадрова служба як засіб реалізації кадрової політики. Функції та завдання кадрової служби. Права, обов'язки й відповідальність керівника кадрової служби. Основні типи організаційної структури кадрової служби. Співробітництво кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації.

### **Тема 5. Служба управління персоналом й кадрове діловодство**

Кадрове діловодство. Номенклатура справ з кадрового діловодства. Склад кадрової документації та її призначення. Документаційне забезпечення управління кадрами. Організація обліку кадрів і звітності щодо них. Система банку даних. Системи кадрової інформації. Експертні системи. Інтерактивна концепція застосування електронно-обчислювальної техніки у роботі кадрових служб. Документи та реєстраційні форми з діловодства.

Нормативно-правова база менеджменту персоналу. Кодекс законів про працю, Закони України: “Про колективні договори і угоди”, “Про зайнятість”, “Про оплату праці”, “Про охорону праці”, “Про пенсійне забезпечення” та ін. Нормативно-правова база – “Класифікатор професій ДК 003:2010”; Правила внутрішнього трудового розпорядку; Колективний договір; Положення про структурні підрозділи організації; Посадові інструкції.

Наукове-методичне забезпечення менеджменту персоналу-Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників; міжгалузеві норми та нормативи; Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці. Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України.

Інформаційна система менеджменту персоналу. Склад інформаційної системи та вимоги до неї.

Кадрове забезпечення менеджменту персоналу. Функції лінійних та функціональних менеджерів.

Технічне забезпечення менеджменту персоналу: прості пристрої та знаряддя праці; організаційна техніка; обчислювальні машини; засоби копіювання та розмноження документів; засоби обробки документів; засоби зберігання, пошуку і транспортування документів ; засоби управління зв'язку – це пристрої для передачі та прийняття інформації.

Фінансове забезпечення менеджменту персоналу. Внутрішні та зовнішні витрати.

### **Тема 6. Кадрове планування в організації**

Сутність, цілі і завдання планування персоналу. Основні види планування: довгострокові і поточні. Схема планування потреби в персоналі.

Планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреби у персоналі. Якісний і кількісний склад персоналу. Обчислення потреб. Методи обчислення кількісної потреби у персоналі.

Планування і аналіз показників праці, витрат на персонал. Система показників праці: норма організації, загальноекономічні показники, кадрові показники, витрати на персонал, умови праці. Спільна характеристика показників. Методи планування продуктивності праці.

### **Тема 7. Форми і методи комплектування організації персоналом**

Організація та джерела залучення персоналу. Методи підбору персоналу, їх характеристика. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі.

Особливості закордонного досвіду планування потреб в персоналі. Форми та методи комплектування організації персоналом.

Управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переведення та переміщення на іншу посаду, роботу.

Добір працівників згідно з функціональним запитом діяльності організації, відповідно до критеріїв функціональної діяльності, рівня професіоналізму працівників, визначення посади (функціонального місця працівника в системі діяльності організації), оформлення найму на роботу. Технологія найму, добору, прийому і розстановки кадрів. Ділова оцінка персоналу. Сутність контрактної системи найму. Порядок найму і звільнення працівників. Використання

персоналу.

Оптимізація чисельності персоналу. Кадровий аудит. Основні кадрові процеси і напрями аудиту.

### **Тема 8. Професійний розвиток і навчання персоналу**

Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. Організація системи професійного навчання персоналу. Методи й форми професійного навчання. Підвищення кваліфікації кадрів (персоналу). Професійне навчання в зарубіжних фірмах.

Організація системи навчання персоналу. Інвестування в людину та його ефективність. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Аналіз системи багаторівневої освіти та перспектив професійного росту в Україні. Виникнення й зміст концепції неперервної освіти. Неперервне навчання управлінських працівників і спеціалістів. Неперервна освіта робітників. Організація і методологічне забезпечення системи неперервного навчання кадрів. Методика обчислення витрат на підвищення кваліфікації. Організація внутрішньофірмового навчання. Самоосвіта, саморозвиток, самовдосконалення.

### **Тема 9. Розвиток кар'єри в організаціях**

Поняття й етапи ділової кар'єри персоналу. Управління діловою кар'єрою. Система службово-професійного просування. Робота з кадровим резервом. Розвиток кар'єри в організаціях. Типи, етапи та цілі кар'єри. Планування та управління кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для зростання. Методи соціального та морального впливу на персонал. Гуманізація праці, залучення до управління. Організація професійно-кваліфікаційного просування виробничого персоналу. Підготовка і формування резерву керівників. Розстановка персоналу за посадами.

### **Тема 10. Адаптація персоналу**

Поняття і види адаптації персоналу. Напрямки адаптації. Психофізіологічна адаптація. Професійна адаптація. Соціально-психологічна адаптація. Умови, від яких залежить успішність адаптації.

Етапи адаптації персоналу. Стратегії керівника на початку роботи: очікувана, критична, традиційна, раціональна. Види стресів. Основні джерела стресових ситуацій.

Фізіологічна адаптація до режимів роботи. Ознаки і причини низької працездатності.

Управління адаптацією. Розробка системи заходів, що позитивно впливають на процес адаптації. Технологія управління відносно молодих працівників.

### **Тема 11. Соціальне партнерство в організації**

Соціальні партнери в організації: роботодавець і наймані працівники. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів.

Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників.

Громадські організації. Роль профспілкової організації в представництві інтересів найманих працівників.

Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони колективного договору. Зміст колективного договору. Колективні переговори, порядок укладання та реєстрації договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням. Соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, колективом та окремим працівником.

Зарубіжний досвід соціального партнерства.

### **Тема 12. Регулювання трудової активності персоналу**

Зміст управління використанням персоналу. Умови праці, їх регулювання. Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Форми звільнення: з ініціативи адміністрації та за власним бажанням. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на

звільнення. Соціальні гарантії.

Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив.

Управління плинністю кадрів. Необхідна та надлишкова плинність кадрів, фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні.

Розробка заходів з регулювання плинності персоналу. Вивчення та управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу. Організація навчання техніки безпеки та охорони здоров'я. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом.

### **Тема 13. Організація робочого місця та використання робочого часу**

Поняття і види робочих місць, їх раціональна організація. Вимоги, що висуваються до організації робочого місця: інформаційні; економічні; ергономічні; гігієнічні; естетичні; технічні; організаційні.

Нормування праці: норми виробітку; норми часу; норми обслуговування; норми чисельності; комплексні норми. Методи нормування.

Методи аналізу ефективності використання робочого часу. Способи хронометражу. Поняття робочого часу як універсальної міри кількості праці, шляхи скорочення втрат робочого часу. Гнучкі режими праці.

Законодавче регулювання робочого часу.

### **Тема 14. Створення сприятливих умов праці**

Поняття, фактори і значення умов праці: соціально-економічні; техніко-організаційні; природні; санітарно-гігієнічні; психофізіологічні; естетичні; соціально-психологічні елементи.

Класифікація умов праці на виробництві та їх оцінка. Атестація робочих місць. Методика оцінки умов праці.

Основні напрями та соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці на виробництві. Соціальні результати впливу умов праці на працівників.

Засоби комплексного впливу на працівників несприятливих умов праці. Компенсаційні доплати за умови праці, що відхиляються від нормальних.

### **Тема 15. Конфлікти в системі управління персоналом**

Суть, різновиди та причини конфліктів. Основні функції конфліктів. Типи конфліктів: внутрішньо особові, між особові, між групові, конфлікти між особою та групою. Поняття трудового конфлікту та конфліктної ситуації. Об'єктивні причини виникнення конфліктів.

форми виробничих конфліктів. Стратегії та методи управління конфліктами. Моделі поведінки учасників конфлікту. Переговори як одна з тактичних форм вирішення конфлікту. Етапи успішного вирішення конфліктів.

роль примірних процедур у вирішення трудового конфлікту. Закордонний досвід примірних процедур. Закон України "Про порядок вирішення колективних трудових суперечок". Функції національної служби посередництва і примирення.

### **Тема 16. Управління поведінкою та дисципліною персоналу**

Психологічні особливості теорії поведінки особистості. Поведінка, індивідуальність, особистість, типи темпераменту. Поняття "екстраверсія"- "інтроверсія".

Головні психологічні характеристики особистості: характер, обдарованість, талановитість, геніальність.

поведінка особистості в групі. Суть і різновиди дисципліни. Економічна, політична, фінансова, трудова, технологічна дисципліна. Види трудової дисципліни: виконавча, активна, самодисципліна. Зміст дисциплінарних відносин. Розрахунок рівня технологічної дисципліни.

механізми та методи управління дисципліною. Форми впливу керівника на людину: влада, що ґрунтується на законі; влада примусу; влада винагород і заохочень; експертна влада; еталонна влада. Виховні, правові, організаційні методи управління дисципліною. Заохочування в системі

управління. Причини порушення трудової дисципліни та методи покарання. Принципи, на яких ґрунтується управління дисципліною.

управління трудовою дисципліною й поведінкою персоналу. Оцінка стану трудової дисципліни в організації і в структурних підрозділах.

### **Тема 17. Атестація персоналу**

Поняття та завдання атестації персоналу. Види атестацій: підсумкова, проміжна, спеціальна. Об'єкти та показники атестації.

Призначення та зміст атестаційної комісії. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу.

Етапи проведення атестації. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

### **Тема 18. Оцінювання персоналу**

Оцінка результатів праці як функція управління персоналом. Фактори, які впливають на ефективність управління персоналом. Класифікація чинників, що враховуються під час оцінювання результатів праці. Результати праці керівника. Результати праці спеціалістів. Умови ефективного оцінювання результатів праці. Основні методи оцінювання результатів праці управлінських працівників. Показники результатів роботи. Оцінювання результатів роботи.

Оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна.

Оцінювання керівників: рівень кваліфікації, відповідальність, готовність ризикувати, організаторські здібності, стиль управління, ініціативність, показники роботи підлеглих працівників.

Оцінювання діяльності підрозділів управління персоналом. Показники оцінки ефективності роботи. Оцінювання результатів роботи підрозділів управління персоналом.

Оцінювання економічної ефективності проектів удосконалення управління персоналом. Порядок обчислення. Обчислення витрат, пов'язаних з удосконаленням системи управління персоналом. Функціонально-вартісний аналіз, його можливості та сфера використання.

Досвід зарубіжних підприємств з питань оцінки персоналу.

### **Тема 19. Оплата праці**

Заробітна плата як провідний стимул трудової діяльності. Закон України “Про оплату праці”. Зарплата як економічна категорія. Номінальна, реальна, реальні доходи працівника.

Державне регулювання оплати праці. Розмір мінімальної заробітної плати.

Тарифна система як основа організації оплати праці на підприємстві.

Основні елементи тарифної системи: довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, тарифні сітки та ставки і схеми посадових окладів (єдина тарифна сітка).

Нетрадиційні системи оплати праці: участь у прибутках, система бонусів, участь в акціонерному капіталі, різні види страхування, пільги та компенсації та інше.

Сучасні системи оплати праці в зарубіжних країнах.

### **Тема 20. Мотивація та стимулювання персоналу організації**

Потреби, мотиви та інтереси людини. Абсолютні, дійсні, платоспроможні й задоволені потреби. Матеріальна, трудова і статусна мотивація.

Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою. Поняття “мотивація праці” і “мотивація трудової діяльності”.

Стимулювання як метод управління працею. Гуманізація праці як важливий засіб посилення мотивації праці на сучасному етапі. Принципи гуманізації.

Змістовні теорії мотивації: Абрахама Маслоу, Девіда Мак Клеелланда, Фредерика Гецберга, Скиннера Бернарда.

Процесійні теорії мотивації: теорія чекання Віктора Врума; теорії справедливості; модель Портера-Лоулера.

### **Тема 21. Ефективність менеджменту персоналу**

Ефективність роботи персоналу: сутність та підходи. Методика оцінки ефективності. Методики оцінки за якістю та результатами праці.

Взаємозалежність ефективності роботи підприємства від робіт персоналу. Критерії ефективності. Соціальна та економічна ефективність роботи персоналу.

Бальна методика оцінки ефективності роботи персоналу: теорія, зміст та застосування.

Комплексна оцінка управлінської праці: суть, принципи застосування.

Оцінка за коефіцієнтом трудової участі: сутність, розрахунок, переваги та недоліки у застосуванні.

Порівняльна характеристика різних методів оцінки ефективності роботи персоналу.

## **3.4 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту**

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

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

### **Тема 2. Історія розвитку менеджменту**

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

Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

### **Тема 3. 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.

### **Тема 4. Функції та методи менеджменту**

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

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

### **Тема 5. 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: цілевизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, надійність.

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття

управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.

Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

#### **Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту**

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

Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.

#### **Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту**

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

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

#### **Тема 8. 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.

#### **Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту**

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

#### **Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту**

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

#### **Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті**

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, що висувуються 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 переваги.

#### **Тема 12. Керівництво та лідерство**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керування та континууму стилів керування. Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера.

Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

### **Тема 13. Ефективність менеджменту**

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності.

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

Напрями підвищення ефективності управління організацією.

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.

## **3.5 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «МАРКЕТИНГ»**

### **Тема 1. Сутність маркетингу та його сучасна концепція**

Поняття маркетингу та ключові концепції, що покладені в його основу. Розуміння соціальних основ маркетингу. Порівняння та еволюція концепцій управління маркетингом. Аналіз основних потреб маркетингу, які необхідно вирішувати маркетингологам. Суб'єкти маркетингу.

### **Тема 2. Класифікація маркетингу**

Маркетинг та формування попиту у ринковому середовищі. Види маркетингової діяльності у відповідності з попитом на товар. Основні складові та тенденції розвитку маркетингового середовища. Особливості впливу факторів макро- і мікросередовища підприємства на здійснення маркетингової діяльності.

### **Тема 3. Характеристики маркетингу**

Функції, принципи та цілі маркетингу. Основні елементи системи маркетингу. Суб'єкти маркетингу та їх основні функції і завдання діяльності. Характеристика комплексу маркетингу, особливості формування його складових.

### **Тема 4. Маркетингові дослідження**

Концепція формування системи маркетингової інформації. Складові системи маркетингової інформації. Інструменти та завдання обробки системи маркетингової інформації. Роль інформації в діяльності компанії. Етапи процесу маркетингового дослідження. Модель поведінки покупців. Критерії сегментування ринку, вибір цільових сегментів і позиціонування товару. Аналіз сегментних часток. Споживчий ринок та основні фактори, що впливають на поведінку споживача. Характеристика покупців. Ринок організацій-споживачів.

### **Тема 5. Маркетингова товарна політика**

Основні класифікації товарів та послуг. Роль марочних найменувань товарів та послуг, упаковки, маркування та супутніх послуг в діяльності компанії. Рішення, що приймаються компаніями стосовно товарного асортименту та товарної номенклатури. Концепція життєвого циклу товару.

### **Тема 6. Маркетингова цінова політика**

Цілі фірми та цінова політика. Основні принципи встановлення цін на товари-імітатори. Ціни в межах товарної номенклатури. Основні аспекти ініціативної зміни цін та зміни цін у відповідь. Процес визначення вихідної ціни на товар. Етапи маркетингового розрахунку цін. Чинники, що впливають на цінову політику. Методи ціноутворення.

### **Тема 7. Маркетингова політика продажу**

Сутність маркетингової політики розподілу, завдання збутової політики. Роль гуртових та роздрібних торговців у розподілі товарів та послуг. Форми організації оптової торгівлі. Види роздрібною торгівлі. Основи збутової логістики. Управління каналами розподілу. Відбір, мотивація та оцінювання учасників каналу розподілу;

### **Тема 8. Маркетингова політика просування**

Маркетингова політика комунікацій. Логіка алгоритму формування комплексу маркетингових комунікацій. Комплекс стимулювання та чинники, що визначають його структуру. Структура комплексу маркетингових комунікацій. Сутність діяльності «паблікрілейшнз». Види реклами. Методи стимулювання збуту у формі організації персонального продажу.

### **Тема 9. Організація маркетингу**

Сутність процесу управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Основні завдання маркетингової служби підприємства. Особливості організаційних структур маркетингу. Функціональна, товарна, ринкова та регіональна орієнтація оргструктур маркетингу, їх переваги і недоліки. Процес створення служб маркетингу.

### **Тема 10. План маркетингу підприємства**

Система планування маркетингу. Роль стратегічного планування і його етапи. Організація маркетингової діяльності. Стратегічне планування діяльності різних підрозділів компанії та роль маркетингу в цьому процесі. Етапи складання та розділи плану маркетингу. Бюджет маркетингу. Класифікація маркетингових стратегій. Маркетингові стратегії росту. Товарні стратегії. Цінові маркетингові стратегії. Комунікаційні маркетингові стратегії.

### **Тема 11. Контроль маркетингу**

Сутність процесу контролю в маркетингу. Вимоги до проведення маркетингового контролю. Маркетинговий контроль і його типи: контроль виконання річних планів, контроль прибутковості, стратегічний контроль. Аудит маркетингової діяльності: сутність, способи, засоби проведення.

## **4. ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ**

### **4.1 ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «ЕКОНОМІКА І ФІНАНСИ ПІДПРИЄМСТВА»**

1. Поняття і ознаки підприємства, класифікація підприємств за різними ознаками.
2. Поняття, функції та принципи управління.
3. Методи управління виробництвом та організаційні структури управління підприємством.
4. Поняття, принципи та методи планування.
5. Система планів підприємства та їх взаємозв'язок, бізнес-план підприємства.
6. Продуктивність праці, показники її вимірювання, мотивація праці.
7. Поняття і класифікація основних засобів підприємства за виробничим призначенням.
8. Виробнича структура основних засобів, чинники, що впливають на неї.
9. Облік і оцінка основних засобів.
10. Види і показники зношування основних засобів.
11. Поняття амортизації основних засобів, норми і методи амортизації.
12. Показники використання та руху основних засобів підприємства.
13. Шляхи підвищення ефективності використання основних засобів.
14. Поняття та матеріальний склад оборотних засобів підприємства.
15. Оборотні кошти підприємства, їх структура та джерела формування.
16. Оборотність оборотних коштів, показники оборотності.
17. Інвестиції та їх види, реінвестиції, інвестиційна діяльність підприємства.
18. Основні показники оцінки економічної ефективності виробничих інвестицій.
19. Ціни, їх функції та види.
20. Поняття та методи ціноутворення.
21. Поняття і характеристика витрат на виробництво продукції.
22. Класифікація витрат (постійні, змінні, прямі, непрямі, за економічними елементами та статтями калькуляції).
23. Поняття і види собівартості продукції, калькулювання собівартості одиниці продукції.
24. Особливості розрахунку собівартості перевезень водним транспортом.
25. Сутність податкової системи, функції податків.
26. Види та групи податків (податок на прибуток підприємств, ПДВ, податок з доходів фізичних осіб, внески до соціальних фондів, єдиний податок та акцизний збір).
27. Доходи підприємства.
28. Розрахунок доходів судноплавних компаній, портів, суднобудівних та судноремонтних заводів.
29. Прибуток підприємства, його формування та використання.
30. Показники рентабельності.

### **4.2 ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

1. Поняття, цілі і організаційна структура організацій.
2. Склад і структура персоналу.
3. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи.
4. Методи управління персоналом.
5. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом.
6. Суть і завдання кадрової політики.
7. Стиль керівництва.
8. Ресурсне забезпечення управління персоналом.
9. Організація кадрового діловодства.
10. Документальне забезпечення обліку та руху персоналу.
11. Зміст, завдання та принципи кадрового планування.
12. Методи визначення потреб персоналу.
13. Організація, джерела залучення і методи підбору персоналу.
14. Суть контрактної форми найму.

15. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним.
16. Організація, методи та форми професійного навчання персоналу.
17. Типи, етапи та цілі кар'єри.
18. Суть і функції соціального партнерства в організації.
19. Колективний договір – основа соціального партнерства.
20. Управління плинністю кадрів в організації та організація і способи звільнення персоналу.
21. Нормування праці та суть робочого часу.
22. Суть, різновиди та причини конфліктів.
23. Стратегії та методи управління конфліктами.
24. Механізм та методи управління дисципліною.
25. Поняття та завдання атестації персоналу, організація і методи атестації.
26. Суть і функції оплати праці.
27. Принципи організації оплати праці та форми оплати праці.
28. Управління мотивацією та організація мотивації на підприємстві.
29. Загальні засади ефективності управління персоналом організації.
30. Економічна і соціальна ефективність менеджменту персоналу.

#### **4.3 ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

1. Склад операційної системи.
2. Структура управління операційною системою.
3. Типи переробних систем.
4. Виражена компетентність та конкурентоспроможність.
5. Функції операційного менеджменту.
6. Методи та принципи організації операційного менеджменту.
7. Визначення операційної стратегії.
8. Операційні пріоритети.
9. Фокусування (направленість) операцій.
10. Принципи формування і функціонування системи управління матеріальними ресурсами.
11. Сутність та види товарно-матеріальних запасів.
12. Витрати, які пов'язані з підтримкою запасів.
13. Основні системи управління запасами.
14. Склад, вимоги та шляхи удосконалення операційної інфраструктури.
15. Роль, значення та склад служби постачання.
16. Системи постачання виробництва.
17. Управління збутом, зміст та функції відділу збута.
18. Призначення оперативного управління виробництвом та види планування.
19. Стратегії та основні задачі виробничого планування.
20. Функції диспетчерування.
21. Система оперативного управління «Точно в термін».
22. Основні поняття і показники якості.
23. Система якості по українським та міжнародним стандартам.
24. Система та процес контролю якості, критичні точки контролю.
25. Традиційні засоби контролю.
26. Організаційні структури проектів.
27. Критерії розміщення виробничих об'єктів.
28. Методи розміщення промислових підприємств.
29. Основні способи розміщення устаткування.
30. Розміщення приміщень сервісних підприємств.

#### **4.4 ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

1. Школи менеджменту.
2. Основні положення теорій «Х» та «У» МакГрегора.

3. Функції управління організацією (А.Файоль).
4. Принципи управління по А.Файолю.
5. Теорія бюрократичної побудови організації.
6. Цілі організації та їх основні напрямлення.
7. Вимоги до цілей.
8. Комунікація в управлінні.
9. Характеристика процесу прийняття рішення.
10. Моделі прийняття рішення.
11. Основи влади.
12. Міжособистісний конфлікт та можливості його вирішення.
13. Теорія потреб Маслоу.
14. Теорія набутих потреб МакКлелланда.
15. Теорія очікування.
16. Стратегії концентрованого росту.
17. Стратегії інтегрованого росту.
18. Стратегії диверсифікованого росту.
19. Стратегії скорочення.
20. Матриця Томпсона і Стрикленда.

#### **4.5 ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «МАРКЕТИНГ»**

1. Концепції управління маркетинговою діяльністю.
2. Можливі стани попиту і відповідні види маркетингу.
3. Маркетингове середовище та його рівні.
4. Сутність, переваги, етапи стратегічного планування.
5. Матриця «товар-ринок».
6. Матриця «Бостон КонсалтінгГрупп».
7. Загальна стратегічна модель Портера.
8. Бізнес-план, його складові частини.
9. Комплекс засобів маркетингу.
10. Етапи маркетингового дослідження.
11. Класифікація методів збору інформації.
12. Функціональна оргструктура управління маркетингом.
13. Методики складання бюджету маркетингу.
14. Види ринків відносно можливості здійснення закупівель. Залежність ринкового попиту від інтенсивності маркетингових зусиль.
15. Визначення ринкової долі підприємства.
16. Основні принципи сегментування ринку.
17. Конкурентоспроможність товарів.
18. Характеристика і класифікація товарів.
19. Товарний асортимент та показники, які його характеризують.
20. Стадії життєвого циклу товарів.
21. Товарна марка та товарний знак.
22. Упаковка товарів, маркірування і сервіс.
23. Ціна: поняття і види.
24. Фактори, що впливають на рівень цін.
25. Еластичність попиту за ціною та доходом.
26. Основні методи прямого ціноутворення.
27. Основні методи непрямого ціноутворення.
28. Типи підприємств роздрібно́ї торгівлі.
29. Типи підприємств оптової торгівлі.
30. Основні види просування товарів.

## 5. ПРИКЛАДИ ЗАДАЧ

1. Визначити такі показники ефективності використання основних засобів підприємства: фондовіддачу, фондомісткість, фондоозброєність праці та рентабельність основних засобів підприємства, якщо:

- середньорічна вартість основних засобів – 20 млн. грн.;
- обсяг реалізованої продукції підприємства за календарний період – 10 млн. грн.;
- чистий прибуток підприємства – 1 млн. грн.;
- чисельність робітників – 500 чоловік.

2. Визначити показники технічного стану основних засобів на початок і кінець року (коефіцієнт зносу та коефіцієнт придатності), якщо на початок року первісна вартість основних засобів підприємства становила 50 тис. грн., знос – 10 тис. грн. Протягом року було придбано та введено в дію основні засоби вартістю 3 тис. грн., з експлуатації вибуло основних засобів на суму 5 тис. грн. Знос основних засобів на кінець року становив 15 тис. грн.

3. Визначити показники руху основних засобів на підприємстві протягом року (коефіцієнт оновлення та коефіцієнт вибуття), якщо на початок року первісна вартість основних засобів підприємства становила 590 тис. грн. Протягом року було придбано та введено в дію основні засоби вартістю 38 тис. грн., з експлуатації вибуло основних засобів на суму 55 тис. грн.

4. Визначити показники оборотності оборотних коштів (коефіцієнт оборотності, коефіцієнт закріплення та період обороту), якщо:

- сума реалізованої продукції підприємства за календарний період – 20 млн. грн.;
- середньорічні залишки оборотних коштів – 2 млн. грн.;
- календарний період – 360 днів.

5. Визначити, наскільки зміняться доходи підприємства та період обороту, якщо коефіцієнт оборотності у звітному періоді – 11 оборотів, у запланованому – 10 оборотів, середньорічні залишки оборотних коштів – 0,1 млн. грн., календарний період – 360 днів. Зробити висновки з отриманих результатів.

6. Визначити показники оборотності оборотних коштів та суму вивільнених у результаті прискорення оборотності оборотних коштів, якщо підприємство зменшить період обороту оборотних коштів на 10 днів, за такими даними:

- обсяг реалізації продукції у звітному періоді – 30 млн. грн.;
- вартість залишків оборотних коштів на початок року – 4 млн. грн.;
- вартість залишків оборотних коштів на кінець року – 2 млн. грн.;
- календарний період – 360 днів.

7. Визначити, наскільки зміняться доходи підприємства та період обороту, якщо коефіцієнт оборотності у звітному періоді – 8 оборотів, у запланованому – 9 оборотів, середньорічні залишки оборотних коштів – 0,3 млн. грн., календарний період – 360 днів. Зробити висновки з отриманих результатів.

8. Визначити показники оборотності оборотних коштів та суму вивільнених у результаті прискорення оборотності оборотних коштів, якщо підприємство зменшить період обороту оборотних коштів на 10 %, за такими даними:

- обсяг реалізації продукції у звітному періоді – 20 млн. грн.;
- вартість залишків оборотних коштів на початок року – 3 млн. грн.;
- вартість залишків оборотних коштів на кінець року – 1 млн. грн.;
- календарний період – 360 днів.

10. Визначити норму запасу, величину необхідного запасу та норматив оборотних коштів підприємства у виробничих запасах, якщо протягом 30 днів для виробництва продукції на підприємстві споживається сировина у кількості 150 т по ціні 1,2 тис. грн. Період часу між двома черговими поставками сировини становить 8 днів, транспортний запас – 2 дні, підготовчий – 1 день, технологічний – 1 день, страховий – 4 дні.

11. Розрахувати чистий прибуток роботи лінії Запоріжжя – Ізмір при перевезенні сталевих рулонів суднами типу „Десна”, якщо:

- обсяг перевезень – 60 тис. тонн;
- фрахтова ставка – 300 грн. за 1 тонну;
- сума експлуатаційних витрат – 10 млн. грн.

12. Розрахувати чисту рентабельність реалізації продукції підприємства та рентабельність за засобами, якщо:

- сума доходів – 2,4 млн. грн.;
- сума витрат – 1,1 млн. грн.;
- середньорічна вартість основних засобів – 0,9 млн. грн.;
- середньорічні залишки оборотних засобів – 0,4 млн. грн.

13. Виріб має повну собівартість 1000 грн. Рівень рентабельності даного виробу 30 %. Ставка акцизного збору 20 %. Розрахувати роздрібну ціну виробу.

14. Визначити беззбитковий обсяг виробництва продукції та побудувати графік беззбиткової роботи за такими даними: обсяг виробництва продукції 700 тис. одиниць, чиста виручка від реалізації всієї продукції 10 млн. грн. постійні витрати 3,2 млн. грн., змінні витрати на виробництво 700 тис. одиниць продукції становлять 4,1 млн. грн.

15. Розрахувати податки (податок на додану вартість та податок на прибуток) та чистий прибуток підприємства, якщо виручка від реалізації продукції та послуг – 400 тис. грн.; матеріальні витрати – 60 тис. грн.; заробітна плата – 70 тис. грн.; амортизація – 20 тис. грн.; інші витрати – 40 тис. грн.; єдиний соціальний внесок – 22%.

16. Підприємство в січні відвантажило покупцям 300 одиниць виробів. Собівартість одиниці – 350 грн., прибуток, який підприємство може отримати за існуючого рівня ринкових цін – 150 грн. Ставка податку на додану вартість – 20 %. Товар не належить до підакцизних. Визначити ціну реалізації виробу та дохід підприємства у січні.

## 6. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією [Текст] / Генрі Мінцберг ; пер. з англ. Роман Корнута. - Київ : Наш формат, 2018. - 397 с.
2. Боднарук, І. Р. Економіка і організація виробництва : конспект лекцій / І. Р. Боднарук, Н. А. Даляк, Т. П. Кулик. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2017. - 240 с.
3. Економіка і фінанси підприємства [Текст] : навч. посіб. / [Гурова К. Д. та ін.]. - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. - 792 с
4. Економіка і фінанси підприємства [Текст] : навч. посіб. / О. Т. Коваль, Ю. Б. Колупаєв, В. В. Пархоменко ; Нац. акад. статистики, обліку та аудиту. - Київ : Консультант, 2017. - 256 с.
5. Економіка підприємств водного транспорту : Навчальний посібник/ Колектив авторів. За загальною редакцією В.Г. Коби. - К.: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2017. – 468 с.
6. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н. Б. Юрченко, Р. С. Кравчук, І. Б. Запихляк, І. І. Василик. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. - 377 с.
7. Економіка підприємства : навч. посіб., практикум / Я. С. Витвицький, У. Я. Витвицька, Н. О. Гавадзин, Р. Р. Зелінський ; Петренко В. П., ред. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2016. - 306 с.
8. Економічне управління підприємством [Текст] : конспект лекцій для студентів ден. та заоч. форм навчання за спец. 051 "Економіка / [уклад. Л. С. Ларка] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т", [Каф. економіки і маркетингу]. - Харків : НТУ "ХПІ", 2019. - 83 с
9. Закон України «Господарський кодекс України» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, N 18, N 19-20, N 21-22, ст.144. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>
10. Закон України «Податковий кодекс України» (Із змінами, внесеними згідно із Законом N 2856- VI ( 2856-17 ) від 23.12.2010 ) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2755-17>
11. Зелінська, Г. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. / Г. О. Зелінська, І. В. Федорович, Т. В. Семенютіна. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2016. - 222 с.
12. Кузьмин, В. М. Економіка підприємства та управлінська економіка : практикум / В. М. Кузьмин. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. - 51 с.
13. Кулик, Т. П. Організація, планування і управління виробництвом : навч. посіб. / Т. П. Кулик. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. - 232 с.
14. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація [Текст] : навч. посіб. / [О. Є. Кузьмін та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - 4-те вид., випр. та допов. - Львів : Вид-тво Львів. політехніки, 2018. - 207 с.
15. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Стратегія підприємства" для студентів напряму підготовки 6.030504 "Економіка підприємства" всіх форм навчання [Текст] / Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця ; [уклад.: Селезньова Г. О., Запашук Л. В.]. - Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. - 62 с.
16. Метошоп, І. М. Економіка і фінанси підприємства : навч. посіб. Ч. 1 / І. М. Метошоп, Н. І. Ящеріцина. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2017. - 291 с.
17. Механізм державно-приватного партнерства на транспорті./ О.О.Карпенко, С.М.Боняр, В.А.Будник, К.В. Лерніченко. Монографія. – К.: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2016. – 158 с.
18. Побігун, С. А. Моделювання господарських процесів : конспект лекцій / С. А. Побігун. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2017. - 41 с.
19. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування [Текст] / Валерій Пекар. - 2-е вид., допов. - Харків : Фоліо, 2019. – 190
20. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів ВНЗ / [Тищенко О. М. та ін.] ; Нац. фармацевт. ун-т, Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. - Харків : ХНАДУ, 2016. - 251 с.
21. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів екон. спец. / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків : НТУ "ХПІ", 2017. - 459 с.
22. Стратегічне управління [Текст] : навч. посіб. / А. В. Вороніна, А. Ю. Берьозкіна ; Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). - Кам'янське : ДДТУ, 2017. – 417 с.

23. Стратегічне управління [Текст] : підручник / Валерій Тертичка. - Київ : К.І.С., 2017. - 931 с. : рис., табл. - Бібліогр. в кінці розд. - ISBN 978-617-684-183-8
24. Стратегічне управління розвитком підприємства (на прикладі залізничного транспорту) [Текст] : монографія / Синиця Л. В. ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - Київ : Міцінський С. А. [вид.], 2016. - 257, [2] с.
25. Стратегічне управління та політичне прогнозування в публічній сфері: навч. посіб. / [С. О. Телешун] ; за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Каф. публ. політики та політ. аналітики. - Київ : НАДУ, 2018. - 190, [1] с.
26. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: [навч. посіб.] / В. Г. Балан. - Київ : Наукова столиця, 2018. - 199 с.
27. Стратегічне управління. Практикум [Текст] : [навч. посіб.] / В. Г. Балан. - 2-ге вид., перероб. і допов. - Київ : Наукова столиця, 2018. - 523 с.
28. Стратегічний аналіз [Текст] : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Н. В. Чебанова, Л. Є. Ревуцька ; Укр. держ. ун-т заліз. трансп. - Харків : УкрДУЗТ, 2016. - 294 с.
29. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Н. Ю. Подольчак ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - 2-ге вид., зі змін. та допов. - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. - 422 с.
30. Стратегічний фінансовий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Костирко Л. А. [та ін.] ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - 2-ге вид., перероб. та допов. - Северодонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017
31. Стратегія підприємства : навч. посіб. / А. П. Наливайко, Н. М. Гаращенко, Є. В. Прохорова ; за заг. та наук. ред. д-ра екон. наук, проф., заслуж. діяча науки і техніки України А. П. Наливайка ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ : КНЕУ, 2016. - 485.
32. Стратегія підприємства [Текст] : зб. тест. завдань / Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича ; уклад. Т. П. Юрій. - Чернівці : Рута, 2015. - 95 с.
33. Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. / [Г. А. Семенов та ін.] ; за заг. ред. Г. А. Семенова ; Класич. приват. ун-т. - Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2015. - 351 с.
34. Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. / Залуцька Х. Я. ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Растр-7, 2017. - 247, [9] с.
35. Фінанси підприємства [Текст] : навч. посіб. / Н. Л. Марусяк ; Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці : ЧНУ ім. Юрія Федьковича : Рута, 2019. - 131 с.
36. Фондовий ринок: [підручник] / [В.Д. Базилевич, В.М. Шелудько, В.В. Вірченко та ін.]; за ред. В.Д. Базилевича. Книга 2. - К.: Знання, 2016. - 686 с.

#### ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

37. Закон «Про морські порти України», Електронний ресурс: Режим доступу <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4709-17>
38. Сервер Верховної Ради України. - Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
39. Сервер Міністерства інфраструктури України. - Режим доступу : <http://www.mtu.gov.ua/>
40. Порты Украины. - Режим доступу: <http://portsukraine.com>
41. Центр транспортних стратегій. - Режим доступу: <http://cfts.org.ua>
42. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/>
43. Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 травня 2017 р. № 504-р. - [Електронний ресурс]. - Джерело доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-%D1%80>
44. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства [http://bses.in.ua/journals/2019/38\\_1\\_2019/23.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/23.pdf)
45. Суспільна політика та стратегічний менеджмент <https://ipas.org.ua/index.php/journal>

В.о. декана ФУТ

Укладач:

в.о. зав.каф. МУПА,  
доц., к.е.н.

С.М. Боняр

Т.Б.Семенчук