

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 № 5 від «31» березня 2023 р.

Ректор ДУІТ \_\_\_\_\_ ІІС Браїковська



**«ЗАТВЕРДЖЕНО»**

Вченою радою Інституту управління,  
технологій та права  
Протокол № 8 від «1» травня 2023 р.

Голова Вченої ради Інституту

\_\_\_\_\_ М.В. Ковбатюк

**ПРОГРАМА**

**вступного фахового випробування на навчання для здобуття  
рівня вищої освіти – третього (освітньо-наукового)  
зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОНП «Управління та  
адміністрування»**

Київ - 2023

## ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	3
2 КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ.....	4
3. ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІН.....	5
3.1 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА».....	5
3.2 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ».....	10
3.3 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ».....	12
4. ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ.....	14
4.1 ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА».....	14
4.2 ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ«МЕНЕДЖМЕНТ».....	14
4.3 ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ».....	14
5. ПРИКЛАДИ ЗАДАЧ.....	15
6. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	17

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Програма фахових випробувань рівня вищої освіти – третього (освітньо-наукового) зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОНП «Управління та адміністрування» (далі – Програма) є нормативним документом Державного університету інфраструктури та технологій, який розроблено кафедрою менеджменту, публічного управління та адміністрування на основі рівня вищої освіти – другого (магістерського) 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 – формування контингенту найбільш здібних здобувачів освіти шляхом оцінювання їх знань, умінь та практичних навичок, необхідних для якісної підготовки докторів філософії в галузі знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Мета вступного іспиту: перевірка і оцінка знань при підготовці фахівців третього освітньо-наукового рівня.

Вступники до аспірантури повинні:

**знати:**

- понятійно-термінологічний апарат менеджменту;
- основні закони, закономірності, принципи менеджменту;
- сутність підприємства, взаємозв'язок його внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;
- особливості менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства;
- специфіку управління різновидами підприємств та їх об'єднань;
- психологічні аспекти управлінської діяльності;
- поняття та методи визначення ефективності управління підприємством;
- особливості управління функціональними сферами підприємства стратегічного менеджменту;
- напрямки організаційного розвитку підприємства.

**вміти:**

- приймати управлінські рішення (щодо планування діяльності підприємства та його підрозділів; оптимізації організаційної структури управління; професійного підбору, мотивації та розвитку професійно-ділових якостей персоналу; попередження та/або вирішення конфліктів; організації управлінського контролю; антикризового управління; управління ризиками) для максимізації ефективності діяльності підприємств різних форм власності та видів економічної діяльності;

- створювати та реєструвати підприємства транспорту різної організаційно-правової форми;

- організовувати і проводити розпорядчу діяльність, делегування та інструктування;
- оцінювати виконання та дисциплінарний вплив;
- самовдосконалюватися відповідно до вимог, які висовуються до сучасного менеджера;
- організувати основні види управлінської діяльності;
- виконувати оцінку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- формувати стратегії розвитку підприємства;
- проводити аналіз ефективності управління.

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

1. Економіка підприємства;
2. Менеджмент;
3. Стратегічне управління.

Екзаменаційні білети включають 2 теоретичні питання та 1 практична задача.

## 2 КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Вступне випробування зі спеціальності проводиться у письмовій формі. Згідно з діючою в ДУІТ системою комплексної діагностики знань результати складання вступних випробувань оцінюються за рейтинговою 100-бальною шкалою, та семибальною шкалою А,В,С,Д,Е (зараховано),РХ,Р (не зараховано). Підсумкові оцінки виставляються та вносяться до екзаменаційної відомості. Знання та вміння, продемонстровані вступниками до аспірантури на вступних випробуваннях зі спеціальності, оцінюватимуться за 100-бальною шкалою. Вступники, які наберуть менш як 60 балів позбавлятимуться права участі у конкурсі.

За вірну відповідь абітурієнт отримує:

Завдання	Максимальна кількість балів за 1 завдання	Разом максимальна кількість балів
Теоретичне питання	35	2x35=70
Практичне завдання	30	-
Разом	-	100

При оцінюванні знань і вмінь вступника увага звертається передусім на:

уміння визначати найсуттєвіші проблемні питання, що потребують концептуального вирішення;

наявність нестандартних елементів аналізу та діагностики; різноманітність використаних способів зіставлення інформації;

здатність до комбінування та рекомбінування вихідної інформації;

глибину опрацювання проблеми;

адекватність запропонованих заходів виявленим проблемам;

аргументованість, переконливість обґрунтування запропонованих рішень;

уміння стисло, послідовно і чітко викласти сутність і результати своїх пропозицій;

наявність посилань на джерела, з яких запозичена будь яка інформація та дотримання етики цитування;

логічність, конкретність і переконливість та повноту відповідей на запитання.

В екзаменаційній відомості в національній та європейській системах оцінювання знань і при переведенні оцінки в систему ECTS викладач керується співвідношеннями, поданими нижче у таблиці.

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
		Оцінка	Критерії
90-100	<b>Відмінно</b>	A	"Відмінно" - Вступник виявляє особисті творчі здібності, демонструє високий рівень знань, вміє використовувати набуті знання і вміння для прийняття рішень у нестандартних ситуаціях, переконливо аргументує відповіді, самостійно розкриває власні обдарування і нахили.
82-89	<b>Добре</b>	B	"Дуже добре" Вступник вільно володіє вивченим обсягом матеріалу, застосовує його на практиці, вільно розв'язує вправи і задачі у стандартних ситуаціях, самостійно виправляє допущені помилки, кількість яких незначна.
75-81		C	"Добре"- Вступник вміє зіставляти, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача; в цілому самостійно застосовувати її на практиці; контролювати власну діяльність; виправляти помилки, серед яких є суттєві, добирати аргументи для підтвердження думок.
67-74	<b>Задовільно</b>	D	"Задовільно" - Вступник відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє розуміння основних положень; з допомогою викладача може аналізувати навчальний матеріал, виправляти помилки, серед яких є значна кількість суттєвих.
60-66		E	"Достатньо" - Вступник володіє навчальним матеріалом на рівні, вищому за початковий, значну частину його відтворює на репродуктивному рівні.
35-59	<b>Незадовільно</b>	PX	"Незадовільно" - Вступник володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну частину матеріалу.
1-34		P	"Неприйнятно" - Вступник володіє матеріалом на рівні елементарного розпізнавання і відтворення окремих фактів, елементів, об'єктів

### 3. ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІН

#### 3.1 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «ЕКОНОМІКА 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 пропускної спроможності 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. Відмінні 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. Кругообіг 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 «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 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.

### **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.

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

### **Тема 1. 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: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії, здібності та діяльності; багатоеlementності; збалансованості. Задачі стратегічного управління.

Порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління підприємствами. Моделі стратегічного управління. Імовірні вигоди від застосування стратегічного управління в практичній діяльності підприємств.

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.

### **Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства.**

Передумови для 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. Еталонні стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку. Стратегії управління ресурсами підприємства (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору.

Виробнича стратегія підприємства та їх класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту).

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

### **Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства.**

Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії.

Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток.

Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей.

Формування системи стратегічних цілей і завдань. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства.

Сутність та принципи планування стратегій. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

#### **Тема 4. Стратегічне планування.**

Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві.

Процес стратегічного планування. Характеристика етапу цілеутворення. Вибір місії та правила її формування. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Девіз та кредо підприємства.

Класифікація стратегічних цілей. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.

#### **Тема 5. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг.**

Поняття «стратегічний потенціал підприємства». Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток.

Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом підприємства. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності.

Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Ресурси та компетенції, як носії конкурентних переваг підприємства. Характеристика ключових компетенцій підприємства та методи їх ідентифікації. Основні способи (механізми) реконфігурації компетенцій підприємства. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства. Рутини, їх місце в організаційних процесах та способи трансформації.

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.

## **4. ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ**

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

1. Ринкова ціна і фактори її формування на макро- і мікрорівнях.
2. Особливості конкурентної поведінки в структурах досконалої та недосконалої конкуренції.
3. Основні засоби. Класифікація та оцінка основних засобів. Методи амортизації та їх обґрунтування.
4. Проблеми оновлення і підвищення технічного рівня основних засобів виробничого призначення.
5. Продуктивність праці та методичні підходи до її визначення.
6. Форми і системи оплати праці робітників.
7. Статутний капітал підприємства, визначення та обґрунтування його розміру.
8. Структура бюджетів витрат центрів відповідальності і порядок їх розробки.
9. Обмеження витрат на основі визначення цільової собівартості продукції за методами «таргет-костінг», сфера ефективного використання методу.
10. Джерела формування прибутку підприємства.

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

1. Закони розвитку організації: закони I-го рівня – закон синергії, закон самозбереження, закон розвитку організації, закон єдності, та закони II –го рівня: закон інформованості – впорядкованості, закон відповідності керівної та керованої системи управління, закон композицій та пропорційності (гармонії), закон енергії часу.
2. Моделі, технології, методи обґрунтування управлінських рішень.
3. Мотивація як фактор забезпечення успіху діяльності організацій.
4. Організаційно-управлінські засоби мінімізації операційних витрат і зниження собівартості продукції.
5. Сучасні логістичні системи управління ланцюгом «постачання – виробництво - збут» (системи MRP, ЛТ).
6. Поняття «стійкість підприємства», класифікація видів стійкості (стратегічна, тактична, оперативна).
7. Особливості окремих етапів життєвого циклу товару.
8. Маркетингові ціноутворюючі фактори.
9. Управління цінними ризиками.
10. Сутність, задачі, функції, принципи організації маркетингового менеджменту на підприємстві.

### **4.3 ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»**

1. Альтернативність у стратегічному виборі. Структура стратегічного вибору. Критерії вибору оптимальної стратегії.
2. Переваги та недоліки вертикальної інтеграції.
3. Сутність і різновиди маркетингових стратегій росту.
4. Маркетингові стратегії вибору цільового ринку.
5. Модель М. Портера аналізу п'яти сил конкуренції в галузі.
6. Узагальнення результатів стратегічного аналізу (SWOT - аналіз).
7. Визначення конкурентних переваг підприємства та ключових факторів успіхів.
8. Перетворення організації: рефреймінг, реструктуризація, оживлення, оновлення.
9. Бізнес-стратегії за М. Портером, підсилення конкурентних переваг шляхом лідирування за витратами, продуктової диференціації, фокусування.
10. Стратегічні напрями розвитку організації: зростання, стабілізація, скорочення.

## 5. ПРИКЛАДИ ЗАДАЧ

### Задача 1

Визначити місію та цілі організації; вибрати стратегію розвитку фірми, проаналізувавши фактори зовнішнього середовища, що впливають на організацію; розробити план реалізації стратегії на три роки існування фірми.

Умови:

- а) вид діяльності – виробництво дитячого одягу;
- б) обсяг продажу - зростає;
- в) стан ринку – зростає;
- г) зовнішні фактори приймаються студентом самостійно.

### Задача 2

Визначити місію та цілі організації; вибрати стратегію розвитку фірми, проаналізувавши фактори зовнішнього середовища, що впливають на організацію; розробити план реалізації стратегії на три роки існування фірми.

Умови:

- а) вид діяльності – виробництво побутової техніки;
- б) обсяг продажу - зростає;
- в) стан ринку – зростає;
- г) зовнішні фактори приймаються студентом самостійно.

### Задача 3

Визначити місію та цілі організації; вибрати стратегію розвитку фірми, проаналізувавши фактори зовнішнього середовища, що впливають на організацію; розробити план реалізації стратегії на три роки існування фірми.

Умови:

- а) вид діяльності – надання рекламних послуг;
- б) обсяг продажу - зменшується;
- в) стан ринку – зростає;
- г) зовнішні фактори приймаються студентом самостійно.

### Задача 4

Визначити місію та цілі організації; вибрати стратегію розвитку фірми, проаналізувавши фактори зовнішнього середовища, що впливають на організацію; розробити план реалізації стратегії на три роки існування фірми.

Умови:

- а) вид діяльності – надання освітніх послуг;
- б) обсяг продажу - зростає;
- в) стан ринку зростає;
- г) зовнішні фактори приймаються студентом самостійно.

### Задача 5

Визначити місію та цілі організації; вибрати стратегію розвитку фірми, проаналізувавши фактори зовнішнього середовища, що впливають на організацію; розробити план реалізації стратегії на три роки існування фірми.

Умови:

- а) вид діяльності – виробництво дитячих іграшок;
- б) обсяг продажу - зменшується;
- в) стан ринку - зростає;
- г) зовнішні фактори приймаються студентом самостійно.

### Задача 6

Визначити місію та цілі організації; вибрати стратегію розвитку фірми, проаналізувавши фактори зовнішнього середовища, що впливають на організацію; розробити план реалізації

стратегії на три роки існування фірми.

Умови:

- а) вид діяльності – виробництво заморожених напівфабрикатів;
- б) обсяг продажу - зростає;
- в) стан ринку - зростає;
- г) зовнішні фактори приймаються студентом самостійно.

#### **Задача 7**

Визначити місію та цілі організації; вибрати стратегію розвитку фірми, проаналізувавши фактори зовнішнього середовища, що впливають на організацію; розробити план реалізації стратегії на три роки існування фірми.

Умови:

- а) вид діяльності – виробництво постільної білизни;
- б) обсяг продажу - зменшується;
- в) стан ринку - зменшується;
- г) зовнішні фактори приймаються студентом самостійно.

#### **Задача 8**

Визначити місію та цілі організації; вибрати стратегію розвитку фірми, проаналізувавши фактори зовнішнього середовища, що впливають на організацію; розробити план реалізації стратегії на три роки існування фірми.

Умови:

- а) вид діяльності – виробництво ковбасних виробів;
- б) обсяг продажу - зменшується;
- в) стан ринку - зростає;
- г) зовнішні фактори приймаються студентом самостійно.

#### **Задача 9**

Визначити місію та цілі організації; вибрати стратегію розвитку фірми, проаналізувавши фактори зовнішнього середовища, що впливають на організацію; розробити план реалізації стратегії на три роки існування фірми.

Умови:

- а) вид діяльності – надання юридичних послуг;
- б) обсяг продажу - зменшується;
- в) стан ринку - зменшується;
- г) зовнішні фактори приймаються студентом самостійно.

#### **Задача 10**

Визначити місію та цілі організації; вибрати стратегію розвитку фірми, проаналізувавши фактори зовнішнього середовища, що впливають на організацію; розробити план реалізації стратегії на три роки існування фірми.

Умови:

- а) вид діяльності – виробництво молочної продукції;
- б) обсяг продажу - зростає;
- в) стан ринку - зростає;
- г) зовнішні фактори приймаються студентом самостійно

## 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. Запхляк, 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. Метошоп, І. М. Економіка і фінанси підприємства : навч. посіб. Ч. 1 / І. М. Метошоп, Н. І. Ящерціна. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2017. - 291 с.
16. 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.
17. Побігун, С. А. Моделювання господарських процесів : конспект лекцій / С. А. Побігун. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2017. - 41 с.
18. Різноманітний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування [Текст] / Валерій Пекар. - 2-е вид., допов. - Харків : Фоліо, 2019. – 190
19. 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.
20. 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.
21. Стратегічне управління [Текст] : навч. посіб. / А. В. Вороніна, А. Ю. Берьозкіна ; Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). - Кам'янське : ДДТУ, 2017. – 417 с.
22. 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
23. 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.

24. 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.
25. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: [навч. посіб.] / В. Г. Балан. - Київ : Наукова столиця, 2018. - 199 с.
26. Стратегічне управління. Практикум [Текст] : [навч. посіб.] / В. Г. Балан. - 2-ге вид., перероб. і допов. - Київ : Наукова столиця, 2018. - 523 с.
27. 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.
28. 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 СХУ ім. В. Даля, 2017
29. Стратегія підприємства : навч. посіб. / А. П. Наливайко, Н. М. Гарашенко, 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.
30. Стратегія підприємства [Текст] : зб. тест. завдань / Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича ; уклад. Т. П. Юрій. - Чернівці : Рута, 2015. - 95 с.
31. 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.
32. Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. / Залуцька Х. Я. ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Растр-7, 2017. - 247, [9] с.
33. Фінанси підприємства [Текст] : навч. посіб. / Н. Л. Марусяк ; Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці : ЧНУ ім. Юрія Федьковича : Рута, 2019. - 131 с.
34. 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

35. Закон «Про морські порти України», Електронний ресурс: Режим доступу <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4709-17>
36. Сервер Верховної Ради України. – Режим доступу :[www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
37. Сервер Міністерства інфраструктури України . – Режим доступу :<http://www.mtu.gov.ua/>
38. Порты Украины.- – Режим доступу: <http://portsukraine.com>
39. Центр транспортных стратегий.- Режим доступу: <http://cfts.org.ua>
40. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/>
41. 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>
42. Менеджмент - всі новини на сайті <https://mind.ua/tags/854-menedzhment>
43. Менеджмент <https://www.management.com.ua/>

**Укладачі:**

**В.о. декана ФУТ, д.е.н., проф.**

**в.о. зав каф МПУА, доц., к.е.н.**



**С.М. Боняр**



**Т.Б.Семенчук**