

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова приймальної комісії

В. С. Пономаренко

В. С. Пономаренко 2019р.



ПРОГРАМА

фахового вступного випробування
освітній ступінь «МАГІСТР»

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

Харків, 2019

Фахове випробування є комплексним іспитом, що включає теоретичну (тестові завдання) та практичну (три завдання різного ступеню складності) частини з підготовки бакалаврів за спеціальністю 073 «Менеджмент». До складу тестових завдань внесені питання за наступними навчальними дисциплінами: менеджмент, економіка підприємства, стратегія підприємства, маркетинг.

Завдання фахового випробування складено з метою виявлення знань, вмінь, компетентностей, якими володіє бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент» (табл. 1).

Таблиця 1

Основні компетентності, якими повинен володіти бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Професійні компетентності
<i>загально-професійні:</i>
здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу та встановлення взаємозв'язків між явищами та процесами
здатність до застосовування загальнонаукових та фундаментальних знань, розуміння предметної області і професії
здатність здійснювати усну і письмову комунікацію професійного спрямування рідною та іноземною мовами
здатність використання інформаційних і комунікаційних технологій з метою пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел
здатність до адаптації, креативності, генерування ідей та дій в новій ситуації
здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісні взаємодії при вирішенні поставлених завдань
здатність працювати самостійно і автономно
здатність виконувати професійну діяльність відповідно до стандартів якості
<i>Спеціалізовано-професійні:</i>
- здатність проводити моніторинг та діагностику проблем на різних рівнях управління, інтерпретувати отримані результати та формувати управлінські рішення
- здатність синтезувати управлінські рішення у сфері адміністративного менеджменту в умовах повної та неповної інформації
- здатність збирати та аналізувати дані щодо сучасних інформаційних та комунікаційних технологій, робити висновки (прогнози) про можливості їх використання на різних рівнях адміністративного управління
- здатність розв'язувати проблеми у сфері адміністративного управління шляхом адаптації дій до нової ситуації
- здатність здійснювати стратегічне, тактичне та оперативне управління підприємством, організацією, установою
- здатність використовувати етичні та поведінкові стандарти на робочому місці

СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ З ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ

Екзаменаційний білет з фахового випробування включає дві частини:
тестові завдання;
практичні завдання.

Рекомендований розподіл балів відповідно до рівня складності завдань у білеті з фахового випробування наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Рекомендований розподіл балів відповідно до рівня складності завдань
у білеті з фахового випробування

Рівень складності	Кількість контрольних завдань		Кількість балів за одне завдання	Розподіл балів в одному білеті	Різновид завдань
	тестові завдання	задачі			
I. Рівень складності	30	-	1 – 2 б	100	- за вибором однієї або декількох правильних відповідей; - на встановлення відповідності; - на встановлення правильної послідовності
II. Рівень складності	-	2	1 діагностичне завдання - 10 б; 2 діагностичне завдання - 15 б	50	- розрахункові завдання (на 2-3 дії)
III. Рівень складності	-	1	1 евристичне завдання - 25 б	50	- творчі або розрахункові завдання з ускладненим алгоритмом

Кількість балів за одне завдання залежить від кількості, типу та складності тестових завдань. Тестові завдання включають 30 тестів різного типу, серед яких альтернативні тестові завдання, тестові завдання з множинним вибором, на відновлення відповідності частин, на відтворення вірної послідовності та тестові завдання відкритого типу. Загальна оцінка тестових завдань становить 100 балів.

Практичні завдання включають завдання різного рівня складності, а саме два діагностичних завдання та одне евристичне завдання, загальна оцінка за виконання яких складає 100 балів.

ЗМІСТ ФАХОВИХ ВСТУПНИХ ВИПРОБУВАНЬ

РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ

1.1. Поняття і сутність менеджменту

Поняття та сутність менеджменту. Предмет, об'єкт і суб'єкти вивчення менеджменту. Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування». Сфери та рівні менеджменту. Види менеджменту: загальний та функціональний. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, інновації, облік, маркетинг, логістика. Рівні менеджменту: інституційний, управлінський, технічний. Вертикальний та горизонтальний поділ управлінської праці. Функції, процес і механізм менеджменту. Конкретні та загальні функції. Процес менеджменту. Цикл менеджменту. Механізм менеджменту. Закони, закономірності і принципи менеджменту. Менеджери і підприємці. Ознаки діяльності менеджера. Ролі менеджера в організації. Риси, необхідні менеджеру. Перспективна модель менеджера.

1.2. Організація як об'єкт управління

Сутність і основні ознаки організації. Ознаки та загальні риси організацій як об'єктів управління. Поділ праці в організації та необхідність управління. Організація як відкрита система. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Моделі організації. Базові моделі організації та відповідні до них концепції управління організацією.

1.3. Розвиток науки управління

Передумови виникнення наукових шкіл у менеджменті. Підходи до класифікації напрямків розвитку науки управління. Загальна характеристика еволюції наукових підходів до управління організаціями. Ранні теорії менеджменту. Класична теорія менеджменту: напрямки і цілі досліджень, основні здобутки, значення для сучасної практики, обмеженість. Неокласична теорія менеджменту: спрямованість досліджень, внесок у розвиток науки управління, основні недоліки. Кількісна теорія менеджменту: основні ідеї, внесок у розвиток теорії управління, напрямки використання досягнень. Інтегровані підходи до управління. Спільні риси інтегрованих підходів до управління. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів до управління: основні ідеї, внесок у розвиток науки управління, практичне застосування.

Сучасні напрямки розвитку науки управління. Тенденція посилення технократичного аспекту менеджменту. Орієнтація на технічні та технологі-

чні нововведення. Гуманізація управління. Глобалізація менеджменту. Об'єднання інтересів бізнесу, суспільства і людини. Зарубіжні системи менеджменту. Розвиток управлінської науки в Україні. Етапи розвитку управлінської науки в Україні. Наукові напрями формування вітчизняної моделі менеджменту.

1.4. Основи теорії прийняття управлінських рішень

Поняття і моделі прийняття рішень. Сутність поняття «управлінське рішення». Класифікація рішень у менеджменті. Розширене та вузьке розуміння категорії «прийняття рішень». Моделі теорії прийняття рішень: класична, поведінкова, ірраціональна. Процес підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Етапи раціональної технології прийняття рішень. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень. Підвищення якості управлінських рішень. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів.

1.5. Методи обґрунтування управлінських рішень

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів та методів математичного програмування. Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи прогнозування. Сутнісна характеристика методу «платіжної матриці». Побудова «дерева рішень» та вибір оптимального варіанта. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Теоретико-ігрові методи. Методи теорії ігор. Експертні методи прийняття рішень: метод простого ранжування, метод вагових коефіцієнтів.

1.6. Планування в організації

Поняття і сутність планування в системі управління. Поняття «планування». Місце планування серед функцій управління. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Види планування. Типи планів в організації. Стратегічні та оперативні плани. Короткотермінові та довготермінові плани. Завдання та орієнтири. Ситуаційні фактори планування. Цілі управлінського планування. Сутність, значення і класифікація цілей менеджменту. Основні вимоги до цілей організації. Ієрархія цілей. Місія організацій. Послідовність етапів розроблення і реалізації цілей. Концепція управління за цілями (концепція МВО): сутність, основні етапи, переваги та недоліки.

Стратегічне планування в організації. Поняття «стратегія». Елементи стратегії. Рівні стратегії: загальнокорпоративна стратегія, стратегія бізнесу,

функціональна стратегія, піраміда стратегій. Сутність та процес стратегічного планування. Визначення місії фірми. Зовнішній та внутрішній аналіз. SWOT-аналіз. Визначення конкретних цілей діяльності організації. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Методи вибору загальнокорпоративної стратегії. Вибір стратегії бізнесу (типові стратегії за М. Портером). Функціональні стратегії. Планування реалізації стратегії. Тактичні та оперативні плани. Програми. Політика. Стандартні операційні процедури. Правила. Інструментарій стратегічного управління.

1.7. Організація як функція управління

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Основні складові організаційної діяльності. Ступінь складності, формалізації, централізації організаційної структури. Основи теорії організації. Класична теорія організації: універсальні принципи управління А. Файоля, модель «ідеальної бюрократії» М. Вебера. Поведінковий підхід в теорії організації: системи організації за Р. Лайкертом. Ситуаційний підхід в теорії організації. Сучасні напрямки розвитку теорії організації. Створення організаційної структури. Методи проектування і перепроjektування робіт в організації. Типи організаційних структур управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична організаційні структури: їх переваги і недоліки. Мережеві організаційні структури. Управління організаційними змінами. Модель процесу організаційних змін. Загальна характеристика процесу організаційних змін. Причини опору організаційним змінам. Стратегії подолання опору змінам. Вибір тактики проведення організаційних змін.

1.8. Мотивація

Поняття та сутність мотивації. Взаємозв'язок понять «потреби», «спонукання», «стимул», «мотивування». Мотиваційний процес. Зовнішнє та внутрішнє винагородження.

Теорії змісту мотивації. Теорія потреб М. Туган-Барашовського. Теорія потреб А. Маслоу. Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда. Теорія «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга. Теорія потреб К. Альдерфера. Теорія потреб Д. Мак-Грегора. Теорія потреб У. Оучі. Порівняльний аналіз теорії змісту мотивації.

Теорії процесу мотивації. Теорія результативної валентності Дж. Аткинсона. Теорія партисипативного управління. Теорія морального стимулювання. Теорія матеріального стимулювання.

Економічні та неекономічні методи мотивації. Формування систем матеріальних стимулів.

1.9. Управлінський контроль

Поняття та процес контролю та його місце у системі управління. Етапи процесу контролю. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю: попередній, поточний, заключний. Класифікація систем контролю. Методи вимірювання реальних процесів, що здійснюється в організації.

Сутність зовнішнього контролю. Критерії успіху проведення зовнішнього контролю. Внутрішній контроль. Співвідношення внутрішнього та зовнішнього контролів в організації. Класифікація інструментів управління контролю. Складові системи фінансового контролю: фінансовий аналіз, бюджетування, аудит. Контроль поведінки працівників. Модель процесу контролю поведінки працівників в організації. Методи оцінки діяльності виконавців. Ефективність контролю. Основні характеристики ефективного системи контролю.

1.10. Методи менеджменту

Сутність і значення методів менеджменту. Загальні особливості методів менеджменту. Взаємозв'язок функцій і методів менеджменту. Економічні методи менеджменту. Планування господарської діяльності. Комплексні цільові програми. Бізнес-планування в управлінні організацією. Комерційний розрахунок. Економічні регулятори господарської діяльності. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту. Основа організаційно-розпорядчих методів. Застосування та класифікація методів. Організаційно-стабілізуючі методи: види, характеристика. Розпорядчі методи менеджменту: директива, постанова, наказ, розпорядження, резолюція. Соціальні методи менеджменту.

1.11. Лідерство

Сутність поняття та природа лідерства. Співвідношення категорій «вплив», «влада», «залежність», «лідерство». Поняття повноваження. Баланс влади. Класифікація джерел влади в організації. Теорія особистих якостей лідера. Основні результати досліджень теорії особистих якостей лідера. Концепції поведінки лідера. Поняття «стиль керування» та «діапазон стилів керування». «Теорія Х» і «Теорія Y» Д. МакГрегора. Авторитарний і демократичний стилі керування. Концепція трьох стилів керування К. Левіна. Двофакторна модель лідерства вчених університету штату Огайо (США). Концепція лідерства Р. Лайкерта. Модель типів управління Р. Блейка та Дж. Моутон. Висновки за результатами досліджень поведінкових концепцій лідерства.

Концепції ситуаційного лідерства. Континуум лідерської поведінки Танненбаума – Шмідта. Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера. Модель ситуаційного лідерства П. Герсі і К. Бланшарда. Модель «шлях – мета» Гауса

– Мітчелла. Сучасні підходи до лідерства як поєднання традиційних та ситуаційного підходів. Концепція атрибутивного лідерства. Модель харизматичного лідерства. Концепція перетворюючого лідерства.

1.12. Комунікації в управлінні

Комунікації та комунікативний процес. Модель процесу комунікації. Зміст основних етапів процесу комунікації. Зворотній зв'язок. Види комунікацій в організації. Поняття міжособових та організаційних комунікацій. Усна, письмова та невербальна комунікації, їх форми, переваги та недоліки. Формальні та неформальні організаційні комунікації. Види формальних комунікацій: низхідні, висхідні, горизонтальні. Неформальні комунікації в системі управління. Поняття «комунікаційна мережа». Типи комунікаційних мереж в групах. Модель вибору типу комунікаційної мережі в групі. Управління організаційними комунікаціями. Індивідуальні перешкоди на шляху ефективної комунікації. Організаційні комунікативні бар'єри. Шляхи подолання перешкод до ефективної комунікації. Модель вибору стилю комунікації.

1.13. Психологія управлінської діяльності

Індивідуально-психологічні риси особистості. Моделі особистості. Психологічний захист особистості. Рольова теорія особистості. Психологія колективу. Визначення поняття «група». Класифікація груп. Групова динаміка. Особистість керівника. Психологічні особливості управлінської діяльності. Типи керівників. Діапазон управління. Лінійне та функціональне керівництво. Етапи керівництва. Управління конфліктами. Зміст поняття «конфлікт». Класифікація конфліктів. Процес конфлікту. Стили та методи розв'язування конфліктів. Моделі розв'язування конфліктів. Управління внутрішньоособистісним конфліктом. Управління стресами. Сутність поняття «стрес». Причини виникнення стресу. Фази стресу. Прояви, симптоми та ознаки стресу. Управління стресами. Відповідальність і етика в менеджменті.

1.14. Ефективність управління

Ефективність діяльності організації. Сутність поняття організаційної ефективності. Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загальноорганізаційна. Ефективність управління. Концепції визначення ефективності управління: цільова, системна, на основі досягнення балансу інтересів, функціональна та композиційна. Критерії ефективності управління організацією за зазначеними концепціями. Підходи до оцінки ефективності управління. Сутність підходів до оцінки ефективності управління: інтегральний, рівневий та часовий. Критерії ефективності управлінської дія-

льності за різними підходами до оцінки ефективності управління. Напрямки підвищення ефективності управління організацією.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Основи підприємницької діяльності.

Сутність підприємницької діяльності та еволюція поглядів щодо його розуміння. Класична та інноваційна моделі підприємництва. Принципи здійснення підприємницької діяльності. Основні функції підприємництва – творча, ресурсна, організаційна та їх характеристика. Види підприємництва: виробниче, комерційне, фінансове, посередницьке та їх характеристика. Передумови розвитку підприємництва: економічні, політичні, юридичні, соціальні, психологічні

2.2. Організаційні основи та особливості створення підприємств.

Поняття підприємства як організаційно виокремленої та економічно самостійної первинної ланки виробничої сфери. Ознаки підприємства як суб'єкта господарювання. Класифікація підприємств за певними ознаками. Юридичні акти, що які регламентують умови створення, функціонування та ліквідації підприємства.

2.3. Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.

Підприємство як складова частина ринкової системи господарювання. Поняття і загальна характеристика ринкового середовища функціонування підприємств. Елементи зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання.

2.4. Організаційно–правові форми підприємств та їх порівняльна характеристика.

Господарські товариства. Умови та особливості створення. Майнові права. Організація управління та ліквідація господарських товариств. Порівняльна характеристика різних типів господарського товариства (публічне та приватне акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, повне та командитне товариство). Характеристика об'єднань підприємств (асоціація, консорціум, концерн, корпорації, холдинг та асоційовані підприємства).

2.5. Основні види діяльності підприємства.

Характеристика основних видів діяльності підприємства згідно нормативних актів (звичайна, надзвичайна, основна, операційна, інша,

фінансова, інвестиційна). Характеристика видів діяльності підприємства (виробнича, науково–дослідна, торгівельна, інша).

2.6. Основи оподаткування підприємства.

Нормативні акти, що регулюють питання оподаткування підприємства. Принципи оподаткування. Види податків та зборів, встановленні в Україні. Характеристика основних видів податків.

2.7. Формування виробничого процесу та його структура.

Поняття та основні елементи виробничого процесу. Технологічний процес як головна складова виробничого процесу. Поділ виробничих процесів за призначенням (основні, допоміжні, обслуговуючі), перебігом у часі (дискретні, безперервні, комбіновані) і рівнем автоматизації (ручні, механізовані, автоматизовані, автоматичні). Принципи організації виробничого процесу. Тривалість виробничого циклу як характеристика виробничого процесу за складністю та швидкістю перебігу. Склад виробничого циклу.

2.8. Типи та методи організації промислового виробництва.

Визначення типу виробництва. Сутнісна характеристика одиничного, серійного, масового та змішаного типів виробництва. Порівняльна характеристика типів виробництва. Визначення методів організації виробництва. Властиві ознаки, сфери застосування і модифікації не потокового виробництва. Загальна характеристика потокового виробництва (ознаки, умови застосування, класифікація поточкових ліній). Характеристика автоматизованого методу організації виробництва.

2.9. Форми організації виробництва.

Сутність і соціально-економічне значення застосування різних форм організації виробництва. Концентрація та деконцентрація виробництва. Види концентрації виробництва. Сутність та ефективність спеціалізації, кооперування і конверсії виробничих підприємств (організацій). Комбінування виробництва: характерні ознаки, галузі переважного використання. Об'єктивна необхідність розвитку диверсифікації виробництва.

2.10. Виробнича і соціальна інфраструктура підприємства.

Сутнісна характеристика інфраструктури підприємства (організації). Виробнича і соціальна інфраструктура підприємства. Вплив інфраструктурних підрозділів на економіку підприємства. Система технічного обслуговування. Соціальна інфраструктура і діяльність

підприємства. Капітальне будівництво, як специфічний елемент інфраструктури підприємства.

2.11. Система управління підприємством.

Сутність і функції процесу управління. Об'єктивна необхідність і поняття управління суб'єктами господарювання. Основні принципи управління підприємством: економічність, системність, пропорційність, матеріальна зацікавленість, єдиноначальність, самоуправління та їх характеристика. Планування, організація, мотивація і контроль як основні функції управління підприємством. Змістова характеристика економічних, організаційно-розпорядчих і соціально-психологічних методів управління.

2.12. Характеристика структури підприємства.

Поняття і параметри структури підприємства. Види структур підприємства: загальна, виробнича, організаційна. Види виробничих структур в залежності від різних класифікаційних ознак. Фактори формування виробничої структури. Основні типи організаційних структур управління: лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, дивізіональні, матричні та їх характеристика. Етапи розвитку та становлення організаційних структур управління.

2.13. Антикризова система управління підприємством.

Кризова ситуація та її ознаки. Причини та наслідки виникнення кризових ситуацій. Сутність антикризового управління та його характеристика. Банкрутство підприємства та його причини. Система раннього попередження банкрутства та реагування, процес створення системи. Судові процедури банкрутства. Санація (фінансове оздоровлення) господарюючих суб'єктів. Види процедури санації. Заходами щодо відновлення платоспроможності боржника. План санації підприємства-боржника. Реструктуризації та необхідність її проведення. Типологія реструктуризації.

2.14. Загальна характеристика, структура та класифікація основних засобів підприємства.

Основні фонди як один з найважливіших факторів виробництва. Склад основних засобів підприємства у відповідності до сучасних стандартів. Вікова, функціонально-групова та елементна структура основних засобів. Розподіл основних засобів на виробничі та невиробничі, а також активну та пасивну частину. Виробничі фонди як вартісна категорія. Класифікація груп основних засобів та інших необоротних активів і мінімально допустимих строків їх амортизації. Загальні критерії визнання активів.

2.15. Методи оцінки вартості основних засобів.

Поняття «оцінка основних засобів». Методи оцінки основних засобів: за первісною вартістю, за переоціненою вартістю, за залишковою вартістю, за справедливою вартістю, за ліквідаційною вартістю, за вартістю, що амортизується. Періодична індексація основних засобів. Методичні основи оцінки ОВЗ.

2.16. Знос та амортизація основних засобів.

Характеристика та необхідність процесу відтворення основних засобів. Види відтворення: просте та розширене та їх характеристика. Фізичне та моральне спрацювання основних засобів. Види фізичного та морального спрацювання та техніко-економічного старіння засобів праці та застосовувані форми їх усунення. Амортизація основних засобів, її основні функції: економічна (бухгалтерська) та фіскальна (податкова). Норми амортизаційних відрахувань на повне відновлення (реновацію) основних засобів. Методи амортизації: прямолінійний, метод залишку, що зменшується, метод залишку, що прискорено зменшується, кумулятивний, виробничий та методичні основи нарахування амортизаційних відрахувань за кожним з них.

2.17. Показники руху, ефективності використання основних засобів та напрями поліпшення їх використання.

Економічне і соціальне значення підвищення ефективності використання основних засобів підприємства. Системи показників руху та ефективності використання основних засобів. Напрями інтенсифікації відтворення та шляхи кращого використання основних засобів підприємства. Розширене відтворення основних засобів (технічне переозброєння і реконструкція, розширення діючого підприємства, нове будівництво виробничих та інфраструктурних об'єктів). Характеристика ремонту як важливого чинника відтворення основних засобів. Види ремонту: поточний, капітальний та їх характеристика.

2.18. Виробнича потужність підприємства, методика її визначення показники та напрями поліпшення її використання.

Поняття та чинники формування виробничої потужності. Види виробничої потужності: проектна, поточну (вхідна, середньорічна, вихідна), резервна – їх характеристика та особливості визначення. Методичні основи розрахунку виробничої потужності. Показники та шляхи підвищення ефективності використання виробничих потужностей.

2.19. Визначення та характеристика нематеріальних активів підприємства.

Визначення відмінностей між поняттями нематеріальних активів та нематеріальних ресурсів. Поняття та елементний склад нематеріальних активів. Документи, що засвідчують права власності на об'єкти нематеріальних активів (свідоцтва, патенти, ліцензії). Види ліцензій та їх характеристика. Види ліцензійних платежів. Визначення роялті. Визначення паушальних платежів.

2.20. Оцінка нематеріальних активів та напрями підвищення їх використання.

Нормативна база обчислення амортизації нематеріальних активів. Оцінка і строки зношування (старіння) нематеріальних активів підприємства. Підходи щодо оцінки вартості нематеріальних активів (доходний, витратний, ринковий) та їх характеристика.

2.21. Загальна характеристика, структура та кругообіг оборотних коштів підприємства.

Сутнісна характеристика оборотних коштів як частини засобів виробництва. Порівняльна характеристика основних засобів та оборотних коштів підприємства. Обслуговування оборотними коштами сфер виробництва та обігу. Функціональна та елементна структура оборотних коштів. Стадії кругообігу оборотних коштів. Джерела формування оборотних засобів.

2.22. Нормування оборотних коштів підприємства.

Сутність та необхідність нормування оборотних коштів. Характеристика факторів, що впливають на нормування оборотних коштів. Методи розрахунку нормативів оборотних коштів: аналітичний, коефіцієнтний, прямого розрахунку та їх характеристика. Характеристика етапів процесу нормування оборотних коштів. Обчислення нормативів оборотних коштів у виробничих запасах, незавершеному виробництві, витратах майбутніх періодів, залишках готової продукції. Визначення загального нормативу оборотних коштів для підприємства.

2.23. Показники ефективності використання оборотних коштів підприємства.

Основні показники оцінки рівня ефективності використання оборотних коштів: коефіцієнти оборотності (кількість оборотів) і завантаження, тривалість одного обороту в днях, рентабельність та методика їх обчислення.

2.24. Напрями підвищення обіговості оборотних коштів підприємства.

Шляхи підвищення ефективності використання оборотних коштів на різних стадіях кругообігу. Проблеми нестачі оборотних коштів і поповнення їх обсягів до нормативного рівня за умов кризової економічної ситуації на підприємстві. Огляд методів оцінки вибуття запасів.

2.25. Загальна характеристика та класифікація трудових ресурсів підприємства.

Визначення економічних термінів: трудові ресурси, кадри, персонал, трудовий потенціал. Категорії персоналу підприємств (керівники, спеціалісти, службовці, робітники). Поділ персоналу за професіями, спеціальностями і кваліфікацією. Виокремлення і характеристика робітників за рівнем кваліфікації.

2.26. Показники чисельності та руху персоналу підприємства.

Показники чисельності персоналу, їх склад та методика визначення. Показники руху персоналу та методика їх визначення. Чинники, які мають враховуватися у процесі розрахунків необхідної чисельності персоналу. Визначення чисельності окремих категорій працівників підприємства.

2.27. Продуктивність праці, методи її вимірювання та резерви підвищення.

Продуктивність праці як економічна категорія. Різноманітність підходів до визначення та методи розрахунку продуктивності праці на підприємствах. Показники рівня продуктивності праці. Зовнішні та внутрішні чинники зростання продуктивності праці. Резерви підвищення продуктивності праці на підприємствах.

2.28. Організаційні основи оплати праці.

Поняття оплати праці. Основні функції заробітної плати (відтворювальна, стимулювальна, регулювальна, соціальна) та їх реалізація. Механізм державного регулювання оплати праці та соціального захисту. Договірне регулювання оплати праці найманого персоналу шляхом укладання різноманітних угод. Регулювання оплати праці на основі колективного договору. Основи організації оплати праці на підприємствах. Тарифно-посадова система (тарифно-кваліфікаційні довідники; кваліфікаційні довідники посад керівників, спеціалістів і службовців; тарифні сітки; схеми посадових окладів, єдина тарифна сітка).

2.29. Форми та системи оплати праці.

Форми заробітної плати – погодинна та відрядна. Основні системи оплати праці. Права засновників щодо вибору форм і систем оплати праці. Сучасні тенденції у застосуванні форм заробітної плати.

2.30. Формування фонду заробітної плати.

Фонд основної та додаткової заробітної плати, їх склад. Доплати і надбавки як самостійний елемент заробітної плати, що спрямовується на компенсацію або винагороду за суттєві відхилення від нормальних умов роботи. Склад інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Витрати, що не належать до складу фонду оплати праці.

2.31. Сутність та класифікація витрат підприємства.

Витрати підприємства, економічна сутність, джерела виникнення. Нормативна база регулювання витрат. Види витрат в залежності від видів діяльності підприємства. Класифікація витрат за окремими ознаками (за видами групування, по відношенню витрат до процесу виробництва, за способами перенесення вартості на продукцію, за ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат, за визначенням відношення до собівартості продукції).

2.32. Групування витрат за економічними елементами та калькуляційними статтями.

Сутність, необхідність та призначення групування витрат за економічними елементами. Розрахунок кошторису витрат за економічними елементами. Сутність, необхідність та призначення групування витрат за калькуляційними статтями. Типова номенклатура калькуляційних статей витрат. Методика обчислення окремих статей калькуляції. Зміст та методика складання калькуляції окремих видів продукції.

2.33. Методи калькулювання собівартості продукції.

Калькулювання та його місце в економічних розрахунках. Об'єкти калькулювання і калькуляційні одиниці. Види калькуляцій. Основні методи калькулювання: простий (однопредельний, попроцесний), позамовний, нормативний, попередельний. Їх особливості, сфери застосування, методика калькулювання. Зарубіжний досвід калькулювання (методика ABC-методу).

2.34. Напрями зниження витрат підприємства та собівартості продукції.

Критичний обсяг виробництва продукції («точка беззбитковості»), графічний та аналітичний методи знаходження. Зміна критичного обсягу виробництва продукції під впливом окремих чинників. Групи шляхів

(чинників) зниження поточних витрат у розрахунку на одиницю продукції: підвищення технічного рівня виробництва; удосконалення організації виробництва, праці та управління; збільшення обсягу виробництва і підвищення якості продукції.

2.35. Сутність та формування цін на продукцію (роботи, послуги) підприємства. Види цін.

Сутнісна характеристика поняття ціна. Функції цін. Види цін та їх характеристика. Методика формування ціни продукції.

2.36. Політика ціноутворення на підприємстві. Методи ціноутворення.

Цінова політика підприємства. Етапи ціноутворення. Методи ціноутворення, їх переваги та недоліки. Особливості застосування та види витратного ціноутворення. Особливості застосування та види ринкового ціноутворення. Особливості застосування та види економетричного ціноутворення.

2.37. Стратегії ціноутворення.

Стратегії ціноутворення, їх види, особливості застосування та характеристики.

2.38. Показники виробництва продукції та методи їх визначення.

Вироблена продукція (виконана робота, надана послуга) як конкретний продукт праці, результат діяльності виробничих та інших господарських систем. Показники обсягу продукції (послуг): натуральні та вартісні. Номенклатура та асортимент продукції (послуг). Методика визначення товарної, валової, реалізованої і чистої продукції. Формування виробничої програми підприємства.

2.39. Якість продукції та методи її оцінки.

Якість продукції як економічна категорія. Фактори, що впливають на якість продукції. Рівні якості. Показники якості продукції та їх характеристика. Методи оцінки якості продукції.

2.40. Конкурентоспроможність продукції та методи її оцінки.

Сутність конкурентоспроможності продукції та аналіз різних поглядів щодо її трактування. Фактори конкурентоспроможності продукції: факторів зовнішнього формування, фактори, пов'язані з якістю продукції, економічні фактори. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції та їх характеристика. Технічні, організаційні та соціальні-економічні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств.

2.41. Сутність, класифікація та методика визначення фінансових результатів підприємства.

Прибуток та збиток як основні показники фінансових результатів діяльності підприємства. Обліковий та податковий прибуток підприємства. Види облікового прибутку. Склад доходів та витрат. Методика визначення облікового прибутку підприємства в залежності від видів діяльності підприємства. Методика визначення оподаткованого прибутку. Інші види прибутку (маржинальний, реальний, нормальний та інші).

2.42. Показники оцінки ефективності діяльності підприємств.

Економічний ефект та ефективність, сутність та відмінності. Характеристика методичних підходів щодо визначення витрат та результатів, необхідних для розрахунку ефективності: ресурсний, витратний, ресурсно-витратний. Показники економічного ефекту та їх характеристика. Характеристику різних видів ефективності в залежності від певних класифікаційних ознак: за наслідками – економічна та соціальна; за місцем отримання ефекту – локальна та народногосподарська; за ступенем збільшення ефекту – первісна та мультиплікаційна; за метою визначення – абсолютна та порівняльна та ін.

2.43. Показники оцінки ефективності діяльності підприємств.

Система показників ефективності використання ресурсів: показники ефективності використання основних засобів, оборотних коштів, трудових та інвестиційних ресурсів. Узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства: рентабельність виробництва, рентабельність продажу, рентабельність операційної діяльності та ін. Характеристика соціальної ефективності діяльності підприємства.

2.44. Основні фактори та напрями економічного зростання.

Внутрішні та зовнішні чинники підвищення ефективності виробництва. Класифікаційні ознаки факторів зростання ефективності та їх характеристика: за видами витрат і ресурсів, за напрямками розвитку та вдосконалення виробництва (діяльності), місцем реалізації в системі управління виробництвом (діяльністю). Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства: ресурсний, організаційний, технологічний та їх характеристика.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Сутність стратегії підприємства та стратегічного плану.

Поняття «стратегії». Множинність аспектів вживання категорії «стратегія». Визначення стратегії підприємства різними авторами. Фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії підприємства. Особливості стратегії, що відрізняють її від поточного планування та управління. Стратегічний план як інструмент реалізації стратегії підприємства. Структура стратегічного плану.

3.2. Процес розробки стратегії підприємства.

Основні підходи до формування стратегій. Фактори, які треба врахувати при визначенні стратегії для забезпечення її ефективності. Етапи розробки стратегії.

3.3. Визначення місії підприємства.

Суть та значення місії для підприємства. Бачення та філософія функціонування підприємства. Інформація, що міститься в офіційному викладенні місії. Правила вибору місії підприємства.

3.4. Класифікація та ранжування цілей підприємства.

Поняття цілей. Стратегічні, довгострокові та короткострокові цілі. Вісім галузей діяльності, в яких мають бути визначені цілі компанії. Критерії ефективності цілей. «Дерево цілей» підприємства. Поняття «дерева цілей» і принципи його побудови. Вимоги до «дерева цілей». Нормативні та фактичні «дерева цілей».

3.5. Стратегічна прогалина.

Сутність стратегічної прогалини. Стратегічна прогалина як проблема підприємства. Напрями заповнення стратегічної прогалини. Основні етапи аналізу стратегічної прогалини.

3.6. Сутність стратегічного аналізу.

Мета і напрямки стратегічного аналізу. Етапи стратегічного аналізу з позиції виявлення критичних точок середовища. Сутність та основні характеристики середовища підприємства (зовнішнє середовище прямого та побічного впливу, внутрішнє середовище). Методи формування інформаційної бази щодо критичних точок середовища (сканування, моніторинг, прогнозування).

3.7. Зовнішнє середовища підприємства побічного (непрямого) впливу.

Фактори зовнішнього середовища побічного впливу: політичні, економічні, соціальні, правові та інші. Оцінка оточення підприємства за допомогою різних інструментів (PEST-аналіз, SLEPT-аналіз, матриця ризиків).

3.8. Оцінювання зовнішнього середовища прямого впливу.

Модель «галузевої конкуренції» М. Портера. Бар'єри входу та виходу. Характеристика основних елементів прямого впливу на підприємство: інтенсивність конкуренції в галузі, потенційні конкуренти, конкурентна сила поста-чальників та споживачів, товари-субститути. Стратегічні групи конкурентів.

3.9. Аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Потенціал підприємства, методичні підходи до його оцінки. Системний підхід до аналізу внутрішнього середовища. Стратегічний потенціал підприємства. Управлінський потенціал, його значення. Організаційна культура підприємства, її роль в процесі розробки та реалізації стратегічних рішень.

3.10. Визначення конкурентоспроможності підприємства.

Сутність категорії «конкурентоспроможність». Конкурентні переваги підприємства (зовнішні та внутрішні, низького та вищого порядку). Конкурентоспроможність підприємства і продукції. Відмінності даних понять. Аналіз конкурентних переваг продукції підприємства з позиції забезпечення споживчої цінності товару. Матриця конкурентного профілю.

3.11. SWOT-аналіз.

Основні етапи застосування SWOT-аналізу. Загальні характеристики сильних та слабких сторін підприємства. Загальні зовні можливості та загрози, що використовуються в SWOT-аналізі. Форми проведення SWOT-аналізу.

3.12. «Стратегічний набір» підприємства, його складові.

Стратегічний набір як система стратегій різного типу. Вимоги до стратегічного набору. Обґрунтований стратегічний набір підприємства. Розробка стратегічного набору підприємства. Ієрархія стратегій.

3.13. Загальні стратегії.

Класифікація загальних стратегій підприємства (зростання, стабілізація, скорочення) та способів їх реалізації. Характеристика стратегій зростання. Стратегія виживання для підприємств України. Види стратегії

скорочення. Комплексна стратегія. Зв'язок вибору стратегії з етапом життєвого циклу підприємства.

3.14. Стратегії підтримки.

Функціональні стратегії підприємства, їх типи. Ресурсні стратегії. Визначення зони стратегічних ресурсів. Продуктові стратегії. Ринкові та виробничі критерії вибору продуктових стратегій. Визначення стратегічної зони господарювання. Портфельно-орієнтований підхід. Концепція синергізму.

3.15. Передумови впровадження стратегії диверсифікації і форми входження підприємства у нові галузі.

Переваги і ризики вузькоспеціалізованих підприємств. Умови доцільності переходу підприємства до диверсифікації. Критерії щодо оцінки диверсифікації. Сутність поглинання вже існуючої фірми. Чинники доцільності створення нового підприємства у обраній галузі. Переваги та недоліки створення спільних підприємств для входження до галузі.

3.16. Види диверсифікації.

Диверсифікація у споріднені галузі. Стратегічна відповідність (ринкова, виробнича, управлінська відповідність). Основні шляхи профільної диверсифікації. Диверсифікація у неспоріднені галузі. Критерії вибору підприємства-кандидата для диверсифікації. Переваги та недоліки стратегії непрофільної диверсифікації.

3.17. Стратегії зовнішнього розвитку.

Можливості зростання підприємства у межах галузі. Стратегії горизонтальної та вертикальної інтеграції, умови їх застосування, переваги та недоліки. Використання стратегії диверсифікації як можливості зовнішнього зростання.

3.18. Стратегії підприємства на зовнішніх ринках.

Фактори, що впливають на стратегії виходу на зовнішні ринки. Характеристики, що властиві міжнародній діяльності. Типи міжнародних стратегій. Переваги і недоліки мультинаціональної стратегії.

3.19. Матриця Бостонської консультативної групи.

Методи «портфельного» аналізу. Сутність матриці господарського портфелю підприємства. Матриця БКГ – особливості побудови. Специфіка чотирьох квадрантів матриці: «зірки», «важкі діти», «мішок з грошима», «собаки». Основні недоліки матриці БКГ та обмеження, які необхідно враховувати при використанні цієї моделі.

3.20. Матриця General Electric.

Особливості побудови матриці General Electric. Характеристика полів матриці. Переваги та основні недоліки матриці General Electric та обмеження, які необхідно враховувати при використанні цієї моделі.

3.21. Матриця балансу «життєвих циклів» продуктів (ADL-LC).

Концепція моделі ADL-LC та особливості побудови матриці. Основні недоліки матриці БКГ та обмеження, які необхідно враховувати при використанні цієї моделі. Переваги та недоліки матричних моделей.

3.22. Альтернативні стратегії зростання.

Загальні стратегії зростання: стратегії інтенсивного, інтегрованого і диверсифікованого зростання. Критерії оцінки стратегічних альтернатив. Метод адаптивного пошуку стратегій І. Ансоффа. Модель класифікації продукції та ринків залежно від ступеня невизначеності перспектив.

3.23. Загальноконкурентні стратегії.

Характеристика загальноконкурентних стратегій (лідирування по зниженню витрат, диференціація, фокусування, оптимальні витрати). Ризики застосування різних типів конкурентних стратегій. Аналіз прихильності споживачів до підприємства для оцінки його конкурентної позиції.

РОЗДІЛ 4. МАРКЕТИНГ

4.1. Сутність маркетингу та його сучасна концепція

Сутність маркетингу. Ринок як умова та об'єктивна економічна основа маркетингу. Маркетинг як самостійний вид підприємницької діяльності. Маркетинг як функція управління. Маркетинг як сучасне бачення філософії бізнесу. Ієрархія потреб по Маслоу. Соціально-економічна сутність маркетингу.

Основні поняття маркетингу. Потреба, бажання, попит, товар, обмін, угода, ринок як основні поняття маркетингу. Зміст та форми маркетингу. Маркетинг, орієнтований на продукт. Маркетинг, орієнтований на споживача.

Еволюція концепцій маркетингу.

4.2. Система та характеристика сучасного маркетингу

Цілі, задачі, принципи та функції маркетингу. Принципи маркетингу як основні положення, обставини, вимоги, які визначають сутність маркетингу та покладені в його основу. Принципи маркетингу: орієнтованість на споживача, його потреби і вимоги, що передбачає пропонування ринку не товарів та послуг, а засобів вирішення проблем споживачів, гнучкістю досягнення поставленої мети, комплексний підхід до розробки маркетингових планів,

спрямованість на довгострокову перспективу розвитку фірми. Цілі маркетингу.

Види маркетингу. Маркетингове середовище як сукупність суб'єктів, умов та сил, що діють за межами фірми і здатні вплинути на її маркетингову діяльність. Комплекс маркетингового інструментарію як сукупність маркетингових засобів та певна структура, яка забезпечує досягнення поставленої мети та вирішення маркетингових завдань. Елементи: товар, ціна, розподіл, просування – маркетинг-мікс

4.3. Маркетингове дослідження

Маркетингове дослідження: сутність та послідовність. Маркетингові дослідження як відповіді на наступні питання: на яких ринках слід працювати, яка місткість цих ринків, тенденції розвитку ринку, яка конкурентна спроможність товарів, як необхідно змінити асортимент продукції для інтенсифікації збуту, у яких нових товарах є потреба, хто є споживачами та покупцями продукції, хто є основними конкурентами?

Методи маркетингового дослідження: загальнонаукові, аналітико-прогностичні, методичні прийоми, які взяті з різних галузей знань. Види маркетингових досліджень: дослідження ринку, споживачів, структури ринку, конкурентів, ціни, руху і продажу товарів, систем збуту і реклами.

4.4. Маркетингова товарна політика

Товар у маркетингу. Товар як засіб задоволення певної потреби, які поділяються за сферами використання (товари споживчого попиту, товари промислового призначення), за тривалістю використання (товари короткочасного використання і товари тривалого використання), за матеріальністю (товари та послуги). Сутність товарної маркетингової політики. Багаторівнева, ієрархічна модель товару. Концепція життєвого циклу товару. Товарний асортимент як сукупність усіх асортиментних груп товарів, які пропонуються конкретним підприємством. Товарна номенклатура або товарний мікс як сукупність усіх асортиментних груп і товарних одиниць, які пропонуються підприємством для продажу.

Складові товарної політики маркетингу. Розробка ідеї нового товару (засоби та методи). Інноваційна політика як процес пошуку ідей та створення нового товару з урахуванням потреб споживачів, виведення нового товару на ринок, спостереження за тим, що відбувається з товаром на ринку. Управління життєвим циклом товару як скорочення фаз виведення на ринок, прискорення процесу зростання, продовження якомога довше фази зрілості, уповільнення фази спаду.

4.5. Маркетингова цінова політика

Сутність і методи встановлення ціни на продукцію. Функції ціни у ринкових умовах господарювання з точки зору маркетингу. Аналіз та оцінка впливу попиту та пропозиції на формування ринкової ціни. Класифікації цін та її практичне застосування. Фактори, що обумовлюють рівень цін на продукцію. Складові ринкової ціни. Механізм встановлення ціни на продукцію підприємства. Цінова та нецінова конкуренція та умови їх існування.

Сутність цінової політики маркетингу. Теоретичні основи ринкового ціноутворення. Основні групи цілей ціноутворення: цілі орієнтовані на прибуток, цілі орієнтовані на збут, цілі, що пов'язані з конкуренцією. Складові цінової політики підприємства. Послідовність розробки цінової політики.

Види маркетингових стратегій ціноутворення та обґрунтування їх застосування залежно від стану ринкового середовища.

4.6. Маркетингова політика комунікацій

Основні елементи маркетингових комунікацій. Сутність та необхідність маркетингових комунікацій. Особливості проведення рекламної кампанії. Розробка бюджету рекламної кампанії. Представлення товару на виставках та ярмарках. Сутність комунікативної політики маркетингу. Елементи комунікативної політики. Послідовність розробки комунікативної політики маркетингу. Сутність політики формування попиту та стимулювання збуту (ФОПСТИЗ). Елементи системи ФОПСТИЗ.

4.7. Маркетингова політика розподілу

Канали розподілу товару. Види каналів розподілу та особливості їх використання залежно від умов збуту та виду товарів. Сутність політики розподілу. Процес вибору комплексу просування товару: визначення цілей просування; оцінювання факторів, що впливають на комплекс просування; розробка стратегії просування; складання та розподіл бюджету просування; оцінювання комплексу просування. Види стратегій розподілу товарів та особливості їх застосування залежно від стану ринкового середовища. Послідовність розробки маркетингової політики розподілу товарів. Управління розподілом товару. Управління каналами розподілу.

4.8. Організація та контроль маркетингової діяльності підприємства

Сутність управління маркетингом у сучасних ринкових умовах господарювання. Інформаційне забезпечення управління маркетингом. Процес та функції управління маркетингом. Система управління маркетингом та принципи її формування. Організація маркетингової діяльності. Види організаційних структур служби маркетингу. Основні завдання та функції підрозділів служби маркетингу. Планування, стимулювання та конт-

роль маркетингової діяльності. Сутність планування маркетингової діяльності. Розділи плану маркетингу. Механізм розробки плану маркетингу. Аналіз та контроль маркетингової діяльності. Стимулювання маркетингової діяльності.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства [Текст] : підручник / Харківський національний економічний університет. – Х. : ІНЖЕК, 2013. – 660 с.
2. Афанасьєв М. В. та ін. Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку: монографія/за заг. ред. докт. екон. наук, професора Пономаренка В.С. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. –152 с.
3. Афанасьєв М. В. та ін. Навчально-практичний посібник Економіка підприємства: формування компетентностей на основі тренінгів. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2013. – 360 с.
4. Афанасьєв М. В. та ін. Навчально-практичний посібник Збірник засобів діагностики: навчально-практичний посібник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. – 112 с.
5. Афанасьєв М. В., Плоха О. Б. Економіка підприємства: підручник. –Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. – 664 с.
6. Білорус Т. В. Основи менеджменту [Текст] : навч. посіб. – К. : Атіка, 2009. – 159 с.
7. Виноградський М. Д. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2009. – 500 с.
8. Дикань Н. В. Менеджмент [Текст] : навч. посіб. – К. : Знання, 2008. – 389 с.
9. Економіка підприємства [Текст] : підручник / за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенка; Держ. вищ. навч. заклад "Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – 4-те вид, перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2009. – 816 с.
10. Заславська К. А. Менеджмент підприємств малого бізнесу [Текст] : навч. посіб. / Харківський національний економічний університет. – Х. : ХНЕУ, 2011. – 199 с.
11. Лепейко Т. І. Менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Харківський національний економічний університет. – Х. : ХНЕУ, 2010. – 202 с.
12. Основи менеджменту [Текст] : [підручник для студ. вищ. навч. закладів]; затв. МОН / за ред.: А.А. Мазаракі. – Х. : Фоліо, 2014. – 846 с.
13. Осовська Г. В. Основи менеджменту [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. – К. : Кондор, 2010. – 367 с.

14. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник. – К. : Ліра-К, 2010. – 336 с.
15. Полторак В. А. Маркетингові дослідження [Текст] : навч. посіб.; рекомєнд. МОН. – 3-тє вид., перероб. та доп. – К. : ЦУЛ, 2014. – 340 с.
16. Тімонін, О. М. Маркетинг [Текст] : навч. посіб. / Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 151 с.
17. Федоренко В. Г. Менеджмент [Текст] : підручник; рекомєнд. МОН. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : Алерта, 2014. – 342 с.
18. Шваб Л. І. Економіка підприємства [Текст] : підручник для студ. вищ. навч. закладів; рекомєнд. МОН. – К. : Каравела, 2011. – 415 с.
19. Ястремська О. М. Маркетинг інновацій : навч. посіб. / О. М. Ястремська; Харківський національний економічний університет. – Харків: ХНЕУ, 2013. – 115 с.

Голова атестаційної комісії



Д. В. Шиян