

Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування
Кафедра бізнесу та управління персоналом



ЗАТВЕРДЖЕНО

Руслан БІЛОСКУРСЬКИЙ

2025 р.

ПРОГРАМА

фахового іспиту для здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальності D3 Менеджмент
за освітніми програмами «Менеджмент організацій і адміністрування»,
«Підприємництво та управління бізнесом»

Затверджено

Вченою радою економічного факультету
Голова Вченої ради економічного факультету
Роман ГРЕШКО

Протокол № 13 від квітня 2025 р.

Чернівці 2025

ВСТУП

Однією з найважливіших умов існування сучасного суспільства і неодмінною передумовою його подальшого сталого розвитку є постійне вдосконалення систем управління, обумовлене об'єктивним процесом зростання ролі управління не тільки виробництвом, а й усіма іншими сферами людської діяльності.

Йдеться, по суті, про те, що управлінська діяльність на рівні суспільства в цілому і всіх його ланок повинна постійно зазнавати зміни для того, щоб забезпечити найбільш повне використання наявних можливостей і ресурсів в інтересах людини.

Діяльність менеджера пов'язана із забезпеченням раціонального управління економічними і соціальними процесами, організацією і проектуванням систем управління, розвитком та оновленням процесів, форм і методів управління у відповідності із тенденціями соціально-економічного розвитку. Широкі можливості реалізації професійної і творчої діяльності менеджера у сфері економіки та бізнесу, в комерційних та некомерційних організаціях всіх форм власності, різноманітних форм діяльності, наукових, конструкторських, проектних організаціях, органах державного управління передбачають необхідність засвоєння студентами широкого кола фундаментальних знань та закріплення практичних навичок у вирішенні завдань управлінського характеру. Він має знати закони ринку, законодавство, спроби отримання та оперативного використання різних джерел інформації, передбачати та об'єктивно оцінювати економічну та політичну ситуації, зі знаннями справи та реальних можливостей ставити цілі, формулювати завдання, використовувати необхідні методи для їх розв'язання, розробляти стратегії, створювати проекти, робити прогнози, оцінювати можливі результати управлінських рішень, здійснювати діагностику стану і перебігу відповідних процесів, вміти користуватися владними повноваженнями, бути готовим до кооперації з колегами і партнерами у професійній діяльності, брати на себе відповідальність, ризик, приймати обґрунтовані рішення, бути готовим до неминучих змін і нововведень, здатним змінити характер і вид своєї професійної діяльності.

Для вступників до магістратури за спеціальністю D3 Менеджмент (ОП «Менеджмент організацій і адміністрування» та «Підприємництво та управління бізнесом» у змісті програми вступного іспиту виділені такі розділи: «Менеджмент», «Операційний менеджмент», «Управління персоналом», «Державне та регіональне управління», «Підприємництво».

РОЗДІЛ І. 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. Планування як загальна функція менеджменту

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

Тема 6. Організування як загальна функція менеджменту

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

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

Тема 7. Мотивування як загальна функція менеджменту

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Зіставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Тема 8. Контролювання як загальна функція менеджменту

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

Тема 9. Регулювання як загальна функція менеджменту

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

Тема 10. Процес управління

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

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

Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті

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

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

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

Тема 12. Керівництво та лідерство

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

Тема 13. Ефективність менеджменту

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

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

Напрями підвищення ефективності управління організацією. 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.

Розділ II. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 2.1. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту

Виробництво як процес перетворення ресурсів організації у вихідну продукцію. Об'єктивні закономірності управління виробництвом (операційною діяльністю). Сутність операційної функції. Галузеві особливості операційної функції.

Категорія „операційна діяльність” та „виробнича діяльність”, їх взаємозв'язок та розбіжність. Виробничий та операційний менеджмент: спільні та відмінні характеристики.

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

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

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

Особливості операційного менеджменту: цілі та основні завдання.

Структура процесу реалізації операційного менеджменту.

Функціональна характеристика операційного менеджменту.

Тема 2.2. Операційна стратегія як основа проектування операційної системи

Коло стратегічних питань, що вирішуються в операційному менеджменті.

Сутність та етапи розробки операційної стратегії. Виражена компетентність підприємства.

Формування стратегії виробництва товару. Вплив життєвого циклу на операційну стратегію.

Розробка стратегій процесу. Типи процесів: сфокусований на процесі, на продукті та процесі, який повторюється. Порівняння стратегій процесів.

Особливості сфери послуг, які впливають на операційну стратегію.

Застосування "дерева рішень" у проектуванні продукту або процесу.

Тема 2.3. Операційна система організації: поняття, склад та види

Сутність системного підходу до операційного менеджменту. Операційна система як об'єкт управління. Особливості та властивості операційної системи.

Складові операційної системи: підсистема забезпечення, трансформуючи підсистема та підсистема планування і контролю. «Входи» та «виходи» операційної системи.

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

Тема 2.4. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати

Поняття операційної діяльності підприємства. Склад основних ресурсів як вхідних факторів операційної діяльності.

Операційні процеси організації динамічна основа функціонування та розвитку операційної системи. Принципи організації та складність операційних процесів. Типи операційних процесів, їх ознаки.

Організація операційного процесу у просторі: технологічний та предметний напрями спеціалізації.

Поняття, структура та тривалість операційного циклу підприємства. Визначення тривалості операційного циклу підприємства. Особливості управління за фазами операційного циклу підприємства.

Тема 2.5. Управління процесом проектування операційної системи

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

Сучасний рівень розвитку виробничих та невиробничих операційних систем.

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

Розміщення обладнання на робочих місцях для виробництва: поопераційне функціональне, потокове лінійне та фіксовано позиційне планування. Проектування робіт та нормування праці.

Тема 2.6. Управління поточним функціонуванням операційної системи

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

Управління матеріально-технічним забезпеченням. Функції, завдання і основні вимоги до оперативного управління виробництвом. Зміст та фази оперативного управління. Види систем оперативного управління виробництвом. Організація диспетчеризації операційної діяльності.

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

Роль, завдання та принципи управління матеріальними ресурсами та запасами. Управлінські рішення у сфері управління запасами та пов'язаними з ними витратами. Особливості управління запасами залежного та незалежного попиту. Виштовхувальні та витягувальні системи.

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

Тема 2.7. Основи управління проектами

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

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

Тема 2.8. Основи менеджменту якості

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

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

Тема 2.9. Управління результативністю операційної діяльності

Показники результативності функціонування виробничих та невиробничих операційних систем.

Продуктивність операційної діяльності як міра результативності операційного менеджменту. Комплексний підхід до питань продуктивності. Моделювання процесу управління продуктивністю операційної системи. Фактори, що впливають на динаміку продуктивності організації. Шляхи підвищення її продуктивності.

РОЗДІЛ III. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 3.1. Сутність і завдання управління персоналом в сучасних умовах

Організація як об'єкт управління та її визначальні характеристики. Зацікавлені групи. Власники, наймані працівники, менеджери, профспілки, державні інститути. Суперечливість інтересів зацікавлених груп. Соціальне партнерство та його функції.

Соціальні інститути. Формальні і неформальні правила, соціальна роль та соціальний статус. Власність та договір як ключові правові інститути. Організаційна культура. Фактори, які визначають організаційну культуру та її роль в управлінні персоналом.

Зміст, система цілей та предмет управління персоналом. Організаційна, соціально-економічна та відтворювальна функції.

Кількісні характеристики персоналу. Середньо-спискова чисельність. Управлінський та виробничий персонал. Структуризація за кваліфікаційним критерієм. Якісний склад персоналу: професійна, вікова структура та стаж роботи. Сучасні тенденції формування структури персоналу.

Кадрові служби у системі менеджменту підприємств. Чинники, які визначають специфіку ОСУ персоналом. Специфіка ОСУ персоналом в Україні та функції і тенденції їх розвитку в розвинених країнах.

Тема 3.2. Нормативні та правові аспекти трудових відносин

Трудові відносини та механізм їх реалізації. Найманий працівник та роботодавець. Міжнародна організації праці та її функції. Тріада МОП. Джерела національних правових норм, що регулюють трудові відносини. Кодекс законів про працю та його структура. Локальні нормативні акти.

Трудовий договір як основа регулювання трудових відносин на рівні організації. Загальний порядок та вимоги щодо укладання трудових договорів. Договір на невизначений термін, строковий договір, договір на час виконання певної роботи.

Неповнота трудового договору та наявність умов, викладених у ньому. Асиметричність інформації учасників договору та її можливі наслідки. Опортуністична поведінка суб'єктів трудових відносин.

Суб'єкти колективного договору та їх функції. Основні характеристики та ключові положення колективного договору. Колективні (тристоронні) угоди, як засіб регулювання трудових відносин на рівні галузі, території.

Документація та діловодство в управлінні персоналом. Основні вимоги організації діловодства кадрових служб. Документаційне забезпечення управління персоналом. Організація обліку і звітності по персоналу.

Тема 3.3. Трудовий колектив як соціальна система

Група, індивідуалізм, колективізм. Потенційна несумісність групових та індивідуальних цілей. Класифікація робочих груп.

Команда та її роль в організації. Функціональні команди, команди з вирішення проблем, міжфункціональні та самокеровані команди. Стадії розвитку команди.

Механізм та чинники ефективного функціонування групи. Колективне прийняття рішень, колективна відповідальність.

Рольова поведінка членів групи. Незалежний, нейтральний та зорієнтований на підпорядкованість типи поведінки.

Ознаки, причини появи та особливості неформальних груп. Позитивний та негативний вплив неформальних груп на організацію. Напрямки ефективної співпраці з неформальними групами.

Тема 3.4. Політика управління персоналом

Політика управління персоналом: сутність, мета і завдання в сучасних умовах. Принципи кадрової політики. Кадрова політика в системі управління персоналом підприємства.

Пасивний, реактивний, превентивний, активний та авантюристичний типи кадрової політики. Зв'язок політики управління персоналом із зовнішнім середовищем. Відкрита та закрита кадрова політика.

Національно-культурне середовище формування політики управління персоналом. Теорії М.Вебера та Д.Маклелланда. Моделі кадрової політики У.Оучі. Необхідність формування вітчизняних моделей кадрової політики.

Необхідність зміни та адаптації політики управління персоналом. Зовнішні та внутрішні фактори впливу.

Ефективність політики управління персоналом організації. Перешкоди реалізації кадрової політики та критерії її ефективності.

Тема 3.5. Планування персоналу в організації

Сутність, цілі та завдання планування персоналу. Зв'язок планів по персоналу з іншими плановими показниками підприємства та зі стратегічними цілями. Основні блоки заходів щодо планування персоналу.

Поточна та довгострокова потреба у персоналі. Ефективність планування персоналу та принципи, які її визначають: принципи науковості, економічності, безперервності, масовості, точності.

Фактори, які визначають потребу у персоналі. Внутрішньо-організаційні та зовнішні фактори. Витрати на персонал та механізм їх формування. Методи визначення потреби у персоналі: екстраполяція, експертні оцінки, нормативний метод, методи лінійного програмування.

Рівні кадрового планування. Стратегічне, тактичне та оперативне планування персоналу.

Тема 3.6. Процес комплектування організації персоналом

Сутність та організація наймання персоналу. Чинники, які визначають необхідність наймання працівників. Політика “створи кадри” та “придбай кадри”. Алгоритм залучення персоналу.

Ринок праці та його структура. Вивчення ринку праці. Параметри дослідження ринку праці.

Процедура вербування (набору) працівників. Джерела зовнішнього та внутрішнього набору персоналу, їх переваги та недоліки. Форми залучення працівників.

Призначення відбору персоналу та ключові оціночні критерії. Автобіографічні, професійні та особистісні характеристики кандидатів. План «семи пунктів». Процедура відбору працівників.

Адаптація персоналу як чинник стабілізації/дестабілізації колективу. Чинники, які визначають успішність адаптації працівника. Управління адаптацією працівника.

Тема 3.7. Професійний розвиток і навчання персоналу

Професійний розвиток персоналу: актуальність та призначення. Зв'язок професійної підготовки та адаптації і ротації персоналу. Організація системи професійного навчання працівників. Аналіз потреб у підготовці персоналу, вибір форм навчання, оцінка необхідних витрат, деталізація планів навчання, оцінка результатів. Особистісні характеристики працівника, як чинник успішності професійного навчання.

Внутрішньо-фірмова підготовка працівників та підготовка в навчальних закладах. Навчання з відривом і без відриву від поточних трудових обов'язків. Тенденції професійного навчання працівників в розвинених країнах.

Підвищення кваліфікації працівників як форма професійного навчання: завдання та методи реалізації. Принципи підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів.

Інвестиції у навчання працівників та їх особливості. Мінімізація ризику інвестицій в навчання персоналу. Розподіл витрат, специфічність професії, соціальні програми, поетапна підготовка і кар'єра.

Тема 3.8. Управління діловою кар'єрою в організації

Кар'єра як об'єкт управління персоналом. Професійна та внутрішньо-організаційна кар'єра. Напрямки розвитку професійної та внутрішньо-організаційної кар'єри. Спеціалізація та транспрофесіоналізація. Головні завдання управління кар'єрою.

Етапи ділової кар'єри з точки зору окремого працівника. Підготовчий та адаптаційний етапи, етап просування, етап збереження, завершальний етап. Темпи розвитку кар'єри та фактори успіху. Моделі побудови кар'єри.

Система управління діловою кар'єрою. Організація роботи з планування та реалізації кар'єри, основні етапи та їх характеристика.

Підготовка і формування резерву керівників. Завдання формування кадрового резерву. План кадрових переміщень. Відбір у кадровий резерв.

Тема 3.9. Оптимізація чисельності персоналу

Сутність вивільнення працівників та його види.

Умови та наслідки звільнення працівників. Звільнення з ініціативи працівника, звільнення з ініціативи адміністрації, вихід на пенсію. Система заходів щодо звільнення працівників.

Плинність кадрів та її оцінка. Причини і мотиви плинності кадрів. Потенційна плинність кадрів. Система управління плинністю кадрів.

Роль гнучких режимів праці (ГРП) в сучасних умовах. Переваги від застосування ГРП.

Тема 3.10. Оцінка, оплата праці й мотивація персоналу

Зміст та завдання атестації персоналу. Об'єкти та показники атестації персоналу. Організація, методи та етапи проведення атестації.

Оцінка персоналу та її адміністративна, інформативна і мотиваційна функції. Роль оцінки персоналу в системі менеджменту організації.

Оцінка кандидатів на вакантну посаду та оцінка працівників організації. Процедура підготовки до оцінки персоналу. Показники, критерії та методи оцінки персоналу. Вихідні дані для оцінки персоналу.

Комплексна оцінка керівників і спеціалістів: особливості, значення та технологія проведення.

Оплата праці: економічний зміст, класифікаційні групи. Основна і додаткова зарплата. Відтворювальна, мотиваційна, регулююча, соціальна та оптимізаційна функції зарплати.

Погодинна та відрядна форми заробітної плати: їх особливості, переваги, недоліки, умови застосування. Тарифна та безтарифна система оплати праці.

Характеристики ефективного управління мотивацією. Мотиваційні стратегії. Мотиваційний моніторинг.

РОЗДІЛ IV. ДЕРЖАВНЕ ТА РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ

Тема 4.1. Основи теорії державного управління.

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

Основні теорії державного управління.

Тема 4.2. Державна влада та державне управління.

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

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

Цілі державного управління, їх юридичне та ресурсне забезпечення. Функціональна структура державного управління.

Поняття та класифікація методів державного управління.

Тема 4.3. Державне управління в окремих сферах суспільного розвитку.

Державне регулювання економіки, його цілі, функції, об'єкти. Роль держави у розвитку підприємництва.

Особливості управління соціальною сферою. Соціальна політика держави: необхідність, сутність, цілі та принципи.

Державне управління в адміністративно-політичній сфері. Національна безпека та державне управління.

Тема 4.4. Роль різних гілок влади у процесі державного управління.

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

Державне управління і виконавча влада: поняття, співвідношення, взаємозв'язок. Роль виконавчої влади в управлінні. Види органів виконавчої влади та питання їх класифікації. Уряд і державне управління. Судова влада у системі державного управління. Поняття і роль судової влади у суспільстві. Судові системи та судові органи. Здійснення судової влади.

Тема 4.5. Державне управління на регіональному рівні.

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

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

Тема 4.6. Система органів державної влади в Україні: конституційні основи їх функціонування, роль в управлінні

Історичний досвід державного управління в Україні. Конституційна модель розподілу влади в Україні. Верховна Рада та державне управління. Інститут Президента та державне управління.

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

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

Тема 4.7. Центральні органи виконавчої влади в Україні

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

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

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

Централізація та децентралізація у структурній організації державного управління.

Тема 4. 8. Регіональні органи державного управління

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

Тема 4.9. Місцеве самоврядування та його особлива роль у державному управлінні

Правовий статус органів місцевого самоврядування в системі державного управління. Сучасна система місцевого самоврядування в Україні: територіальна громада, представницькі органи місцевого самоврядування, виконавчі органи місцевого самоврядування, посадові особи місцевого самоврядування. Асоціації та інші форми добровільного об'єднання органів місцевого самоврядування.

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

Тема 4.10. Внутрішня організація та управління органу державної влади

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

Сутність і особливості менеджменту органу державної влади, регламент його діяльності. Стратегічне управління та формування програми діяльності органу державної влади.

Підготовка та прийняття рішень в органах державної влади. Зв'язки з громадськістю в системі управлінської діяльності органу державної влади.

Тема 4.11. Державна служба в Україні

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

Проходження державної служби та управління державною службою. Державна кадрова політика. Підготовка, перепідготовка та підвищення

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

Тема 4.12. Ефективність державного управління. Державний контроль у сфері виконавчої влади

Поняття ефективності в управлінні. Чинники та критерії ефективності державного управління. Загальна соціальна ефективність державного управління. Ефективність діяльності управлінських органів і посадових осіб. Економічна оцінка ефективності функціонування органу державної влади. Демократичні процедури визначення ефективності державного управління.

Державний контроль у сфері виконавчої влади в Україні, його зміст та правові засади.

РОЗДІЛ V. ПІДПРИЄМНИЦТВО

Тема 5.1. Зміст підприємництва. Місце підприємництва у суспільстві

Предмет “Основи підприємництва”. Мета й завдання. Місце в системі економічних наук і навчальних дисциплін. Інформаційно-методичне забезпечення. Будова та методологія вивчення курсу “Основи підприємництва”. Логіка побудови. Загальна характеристика розділів і тем. Основні особливості категорій. Особливості викладу. Рекомендації щодо вивчення.

Логічний та історичний підходи до походження та трактування категорій “підприємець”, “підприємництво”. Визначення підприємництва за законодавством України. Функції та принципи підприємництва. Підприємець як основний суб’єкт підприємництва. Споживач, конкурент, держава та інші контрагенти як суб’єкти підприємницького процесу. Об’єкти підприємництва.

Логіка підприємницької діяльності, етапи логічного мислення підприємця. Бізнес-ідея, її складові. Джерела та методи пошуку ідей. Критерії пошуку, вибору та обґрунтування ідей. Активний і пасивний способи реалізації ідей. Банк підприємницьких ідей.

Підприємець як особистість. Диференціація понять “підприємець”, “бізнесмен”, “підприємець-власник”, “підприємець-менеджер”. Особисті якості та риси характеру підприємця як людини.

Тема 5.2. Цілі підприємництва та його організація

Аналіз можливостей, ресурсів та ризиків – СВOT-аналіз. Відповідність бізнес-одиниці зовнішньому середовищу, як двосторонній процес. СВOT-аналіз, як інструмент аналізу економічного стану та наявності ресурсів.

Мета, ціль, завдання та деякі інші терміни, що потребують визначення та уточнення. Мета менеджменту. Терміни, що потребують визначення та уточнення: мета; цілі; завдання; політика; стратегія; тактика.

Мета та цілі в підприємстві та стратегічний розвиток. Економічні погляди на діяльність комерційних підприємств в частині його мети та цілей. Точки зору науковців щодо місця та ролі прибутку в діяльності комерційних підприємств. Теорія біхевіоризму та комерційне підприємство. Виживання, як домінуюче завдання (ціль) будь-якої організації. Задоволення потреб покупця, зростання компанії, рух ліквідності, підхід до учасників бізнесу, етико-соціальні вимоги – додаткові завдання (цілі), що переслідує будь-яка організація (комерційне підприємство). Стратегічне планування та чотири основні стратегічні напрямки розвитку компанії Х.Ансоффа.

Тема 5.3. Види підприємництва

Різноманіття типів, видів та сфер підприємництва. Типологія підприємництва. Класифікаційні ознаки: форма власності, розмір, належність

капіталу, кількість власників, організаційно-правова форма, сфера діяльності. Різноманіття видів підприємництва залежно від класифікаційних ознак.

Виробниче підприємництво. Зміст виробничого підприємництва. Традиційна та інноваційна форми виробничого підприємництва. Основний та допоміжний види виробничого підприємництва. Загальна схема господарювання.

Торговельне підприємництво. Зміст торговельного підприємництва. Основні види операцій торговельного підприємництва. Категорії суб'єктів торговельного підприємництва: торговельні підприємства, торговельно-виробничі підприємства, торговельно-посередницькі підприємства, товарні біржі. Загальна схема господарювання.

Посередницьке підприємництво. Зміст посередницького підприємництва. Види посередників. Особливості господарювання агентів, брокерів, дилерів, дистриб'юторів, торгових маклерів, комівоєжерів, консигнаторів, аукціоністів.

Фінансове підприємництво. Зміст фінансового підприємництва. Суб'єкти фінансового підприємництва: банки, інвестиційні фонди, інвестиційні компанії, фондові біржі. Загальна схема господарювання суб'єктів фінансового підприємництва.

Страхове підприємництво. Зміст страхового підприємництва. Основні види страхування: особисте, майнове, відповідальності. Добровільна та обов'язкова форма страхування. Схема господарювання в страховому підприємстві.

Тема 5.4. Етична і соціальна відповідальність підприємництва

Етика. Етика підприємництва. Принципи етики підприємництва. Етичний кодекс підприємця: минуле і сучасність. Різноманіття професійних етичних кодексів. Етикет підприємця.

Відповідальність підприємця у сфері навколишнього природного середовища. Принципи охорони навколишнього природного середовища. Державні екологічні стандарти і нормативи. Поняття екологічної безпеки. Економічний механізм забезпечення охорони навколишнього природного середовища. Відповідальність підприємництва у сфері екології.

Підприємець і споживачі. Закон України "Про захист прав споживачів". Основні права та обов'язки споживачів. Відповідальність підприємця за недотримання та порушення прав споживачів.

Взаємини підприємця і працівників. Принципи побудови відносин у сфері зайнятості. Відповідальність підприємництва перед державою, перед профспілками, перед трудовим колективом, перед окремим працівником. Договірна основа взаємин підприємця і працівника. Види трудових договорів: трудовий договір, індивідуальний трудовий контракт, індивідуальний договір підряду, колективний договір, тарифна угода.

Підприємець та інвестори. Особливості взаємин підприємця та інвесторів. Відповідальність підприємця. Принципи побудови відносин між ними.

Тема 5.5. Організаційні форми підприємництва

Поняття організаційної форми підприємництва. Поняття “фірма”, “компанія”, “установа”, “підприємство”. Ознаки та риси підприємства. Підходи до класифікації організаційних форм підприємництва: міжнародна класифікація та класифікація згідно з українським законодавством.

Одноосібні володіння. Переваги та недоліки одноосібних володінь. Партнерства. Види партнерств. Переваги та недоліки партнерств. Корпорації. Види корпорацій. Переваги та недоліки корпорацій. Складні форми підприємницьких утворень (об’єднання підприємств).

Різні організаційні форми підприємництва згідно з вітчизняним законодавством: товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, товариства з повною відповідальністю, командитні товариства, акціонерні товариства, орендні підприємства тощо. Об’єднання підприємств. Договірна та статутна форма об’єднань. Види об’єднань: асоціація, корпорація, концерн, консорціум, холдинг, фінансово-промислова група. Способи утворення об’єднань: злиття та поглинання.

Особливі організаційні утворення: філії, дочірні компанії, офшорні компанії.

Тема 5.6. Процес створення підприємства та характеристика його основних етапів

Правова основа створення, реєстрації, функціонування та ліквідації (реорганізації) підприємства. Поняття установчих документів підприємства. Установчий договір. Статут.

Державна реєстрація підприємства. Органи реєстрації. Порядок державної реєстрації. Характеристика основних етапів реєстрації. Особливості державної реєстрації суб’єктів підприємництва – фізичних осіб. Поняття “єдине вікно” та “дозвільний офіс”.

Ліцензування підприємництва. Правові основи ліцензування. Ліцензія. Орган ліцензування. Види підприємницької діяльності, що підлягають ліцензуванню.

Податкова політика держави. Загальна система оподаткування підприємців. Спрощена система оподаткування підприємців. Взаємовідносини новостворюваного підприємства з банком.

Державна звітність підприємця. Фінансова та статистична звітність. Основні форми фінансової звітності: “Баланс”, “Звіт про фінансові результати”, “Звіт про рух грошових коштів”, “Звіт про власний капітал”, “Примітки до річної звітності”. Особливості ведення звітності суб’єктами малого підприємництва.

Припинення підприємницької діяльності.

Тема 5.7. Основи бізнес-плану у підприємницькій діяльності

Бізнес-план. Поняття та завдання бізнес-плану. Функції бізнес-плану. Особливості складання бізнес-плану залежно від адресата. Загальні правила написання бізнес-плану.

Структура бізнес-плану. Зміст розділів бізнес-плану. Опис виду діяльності. Опис товару або послуги. Оцінка галузі. Аналіз ринку. План маркетингу. План виробництва. Фінансовий та інвестиційний плани. Організаційний план. Аналіз ринку. Юридичний план. Додатки як важливий елемент бізнес-плану.

Тема 5.8. Розміщення підприємства та організація виробництва та збуту товару

Організація виробництва та збуту товару. Виробнича функція (визначення та характеристика). Головна функція управління виробничим процесом. Характеристика взаємозв'язку: постачання, виробництва, збуту. Методика визначення оптимальної величини партії матеріалів, що закуповується. Графічне відображення залежності між величиною партії матеріалів, що закуповується та величиною виробничого запасу. Методика визначення оптимальної величини серії продукції, що випускається. Графічне відображення залежності між величиною серії та величиною запасу готової продукції.

Місцезнаходження та розміщення підприємства. Бізнес, як логічна схема при розгляді питання про місцезнаходження підприємства. Характеристика різноспрямованих сил, що впливають на місце розташування підприємства: можливість забезпечення робочою силою; можливість забезпечення сировиною; транспортні можливості; можливості обслуговування; урядові пільги; близькість ринків. Можливості розміщення підприємств всередині регіонів. Розміщення підприємств роздрібної торгівлі.

Тема 5.9. Маркетинг у підприємницькій діяльності

Маркетинг та його цілі. Основні об'єкти маркетингу. Стимулювання реалізації товарів і послуг. Маркетингове середовище фірми. Ціна товару.

Товарна політика підприємництва. Цінова політика на підприємстві. Збутова політика комерційного підприємства. Управління комунікативною політикою підприємства.

Тема 5.10. Ціноутворення

Природа та значення ціноутворення. Роль ціноутворення в комплексі маркетингу. Роль ціни, як складової частини комплексу маркетингу. Ставлення споживача до ціни. Ситуації, за яких ціна набуває особливе значення. Цілі і політика ціноутворення. Зовнішні фактори: вид та структура галузі; пропозиція товару; стан ринку; фактори споживчого попиту; фактори видатків виробництва та інших витрат; зовнішні фактори (політичні, юридичні, економічні, технологічні); фактори викликані конкуренцією. Корпоративні завдання та цілі маркетингу: максимізація віддачі на вкладений капітал; закріплення рівня продажів \ частки ринку; збільшення обсягу

продажів \ частки ринку. Активна цінова політика: встановлення високих цін на новий товар; політика «зняття вершків»; преміальна надбавка до ціни; цінова дискримінація; політика стримування потоку конкурентів. Відхилення від політики ціноутворення (цінові скидки та торговельні скидки). Пасивна політика ціноутворення: цінове лідерство.

Калькуляція ціни в теорії. Калькуляція ціни на практиці: з орієнтацією на видатки; з орієнтацією на попит; з орієнтацією на конкуренцію; техніка орієнтації на видатки («видатки + прибуток» та «видатки + накидки»); ціноутворення за методом встановлення «цільової» ціни; розрахунок ціни на основі принципу безбитковості; ціноутворення з орієнтацією на попит; ціноутворення з орієнтацією на конкурентів (закриті торги).

Тема 5.11. Фінансова діяльність підприємства і фінансове обслуговування бізнесу

Поняття фінансування підприємництва. Джерела формування коштів підприємства. Зовнішні та внутрішні джерела. Переваги та недоліки різних джерел. Критерії оцінки та вибору джерел фінансування. Диференціація джерел фінансування.

Зміст управління фінансами підприємця. Організація фінансування бізнесу. Організація фінансового обслуговування бізнесу.

Тема 5.12. Кар'єра у бізнесі. Бар'єри у діловій комунікації

Поняття кар'єри. Кар'єра в бізнесі. Види кар'єри: професійна, посадова, внутріорганізаційна, майнова. Типи кар'єри: прогресивна, слабо зростаюча, лінійна, регресивна. Фактори впливу на кар'єру. Етапи кар'єри людини: підготовчий етап, становлення, просування по службі, збереження, завершення, пенсійний етап. Залежність кар'єри від типу особистості людини.

Моделі кар'єри: “трамплін”, “сходи”, “змія”, “роздоріжжя”. Планування кар'єри. Кар'єрна стратегія і тактика. Етапи (стадії) перебування людини на посаді: адаптація, віддача, нульовий приріст. Вік і кар'єра. Сфера діяльності і кар'єра.

Логічний бар'єр. Стилiстичний бар'єр. Семантичний і лінгвістичний бар'єри. Стилi слухання й зворотний зв'язок у міжособистісному спілкуванні. Класифікація типів учасників спілкування.

Стилi керівництва в бізнесі. Авторитарний, демократичний, ліберальний стилi. Поняття лідерства. Особистісний, поведінковий (біхевіористський) та ситуаційний підходи в лідерстві. Авторитет підприємця-керівника.

Управління кар'єрою. Поняття, принципи, підходи. Умови успішності управління кар'єрою.

Тема 5.13. Стратегія і тактика маніпулювання у підприємництві. Управління конфліктними ситуаціями

Основні стратегії впливу на людину. Засоби та механізми маніпулятивного впливу. Маніпуляції у діловому спілкуванні. Розпізнавання маніпуляції та захист від неї. Техніка «заїждженої платівки». Техніка «перманентної відмови». «Компроміс». Основи асертивної поведінки.

Передконфлікти і причини конфліктів. Типи конфліктних особистостей. Діагностика динаміки конфліктів. Шляхи подолання конфліктів. Формування взаємовідносин у групі.

Тема 5.14. Договірні відносини у підприємницькій діяльності

Договір як форма закріплення партнерських зв'язків. Види договорів у ринковій економіці. Типові договори для різних організаційних форм підприємств. Оферта як форма укладання договору. Структура та зміст договору. Формування умов договору підприємцем. Напрямки і форми співробітництва партнерів.

Тема 5.15. Кооперативні зв'язки суб'єктів підприємництва

Об'єктивна необхідність коопераційних зв'язків суб'єктів підприємництва. Форми коопераційних зв'язків суб'єктів підприємництва.

Субпідряд як форма коопераційних зв'язків підприємництва.

Венчурне фінансування як форма коопераційних зв'язків підприємництва. Бізнес-інкубатори як форма коопераційних зв'язків підприємництва.

Підприємницька діяльність на основі договору комерційної концесії (франчайзинг). Лізинг як вид підприємництва. Особливості лізингових операцій. Досвід вітчизняних компаній щодо розвитку лізингу.

Тема 5.16. Підприємництво у міжнародному середовищі

Форми спільного міжнародного підприємництва. Спільні підприємства: особливості створення та функціонування в Україні. Сутність та структура вільних економічних зон. Світовий досвід створення вільних економічних зон. Офшорні компанії.

Тенденції розвитку міжнародних економічних відносин. Системи оподаткування підприємств у різних країнах. Трудові відносини в країнах світу.

СПИСОК основної рекомендованої літератури

1. Менеджмент і адміністрування : підручник для бакалаврів / Колектив авторів: к.е.н., доц. Терлецька Н.М.; д.е.н., доц. Антохов А.А.; к.е.н., доц. Терлецька Ю.О.; к.е.н., ас. Грунтковський В.Ю.; д.е.н., доц. Поченчук Г.М.; к.е.н., доц. Запухляк В.М.; к.е.н., доц. Кравець В.І.; к.е.н., доц. Сторощук Б.Д.; к.е.н., доц. Заволічна Т.Р.; к.е.н., ас. Клевчік Л.Л. Чернівці : 2022. 370 с. <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4882>
2. МЕНЕДЖМЕНТ: збірник тестових завдань. Навчальний посібник Укладачі: Антохов А.А., Галушка З.І., Грунтковський В.Ю., Запухляк В.М., Клевчік Л.Л., Кузьмук І.Я., Кравець В.І., Лусте О.О., Поченчук Г.М., Терлецька Н.М., Терлецька Ю.О. / За ред. Галушки З.І., Поченчук Г.М. Чернівці. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. 2021. 203 с. <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/3136>
3. Підприємництво та організація власного бізнесу : навч. посібник / За ред. Р.І. Грешка. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 580 с. <https://drive.google.com/file/d/1z6OHUNbUknPfHayWWhrtt-fPT3s9adBv/view>
4. Організація власного бізнесу: навч. посіб.: за ред. к.е.н., доц. Є.В. Ткача. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. 2023. 264 с. <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/6555>

Додаткова література

1. Економічний та управлінський потенціал соціалізації економіки : монографія / за заг. ред. З.І. Галушки. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 408 с.
2. Антохов А. А., Клевчік Л. Л. Організаційна та управлінська основа кооперацій у сфері інновацій та інтелектуальної праці. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 58. С. 9–13. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/58_2021/4.pdf.
3. Білик Р.Р., Білик Р.С. Бізнес-адміністрування та міжнародний менеджмент: навчальний посібник. Чернівці : Технодрук, 2024. 302 с.
4. Боднар Т. І. Характеристика основних методів менеджменту в контексті забезпечення ефективного функціонування підприємства. Держава та регіони. 2020. № 1. С. 93–95. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/1_2020/17.pdf
5. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 29–34. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19-20_2020/7.pdf.
6. Галушка З.І. Невизначеність бізнес-середовища: проблеми та можливості пристосування. "Modern systems of science and education in the USA, EU and other countries '2023" 16 on January 25, 2023. С.68-70. <https://www.proconference.org/index.php/usc/article/view/usc16-01-006>
DOI: <https://doi.org/10.30888/2709-2267.2023-16-01-006>
7. Гудзь О. Є. Інноваційні моделі управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1. С. 4–11.
8. Гудзь О. Є., Коваль І. М. Креативний менеджмент підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 4. С. 4–7.
9. Боднар Т. І. Характеристика основних методів менеджменту в контексті забезпечення ефективного функціонування підприємства. Держава та регіони. 2020. № 1. С. 93–95. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/1_2020/17.pdf.
10. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/79.pdf.
11. Запухляк В.М., Бойда С.В. Ситуаційний підхід в управлінні персоналом сучасних бізнес-структур. Бізнес-навігатор. 2024. № 3 (76). С. 390-394. DOI:

<https://doi.org/10.32782/business-navigator.76->

[65https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10703](https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10703)

12. Менеджмент : навч. посіб. / [уклад.: Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко]. Київ : Кондор, 2021. 220 с.

13. Панкратова О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. Економіка та суспільство. 2021. № 33. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/927/889>.

14. Полторацька А. О. Талант-менеджмент як ключовий чинник розвитку сучасної організації. Інфраструктура ринку. 2021. № Вип. 53. С. 71–78. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/53_2021/16.pdf.

15. Поченчук Г. М., Марченко О. В. Діяльність малих та середніх підприємств в умовах цифрової трансформації: гендерний аспект та нова якість менеджменту. *Ефективна економіка*. 2024. №4. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3494/3529>
<https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.13>

16. Семендяк В. Сучасне сприйняття "принципів наукового менеджменту" Ф.В. Тейлора. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1478/1424>

17. Терлецька Ю.О. Управління бізнес-процесами як чинник оптимізації операційної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 2. 2024. С.115-119.
<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.115>

18. Терлецька Ю.О. Управління процесом адаптації суб'єкта підприємницької діяльності до нових викликів. *Молодий вчений*. 2024. №5 (129). С.134-137.

19. HR-технології: навчальний посібник / уклад.: З.І.Кобеля, Л.Д.Водянка. Чернівці : Чернів.нац.ун-т ім. Ю. Федьковича. 2022. 400 с.

**Критерії оцінювання знань абітурієнтів
під час проведення комплексного фахового іспиту з «Менеджменту»
для вступників на другий (магістерський) рівень вищої освіти
Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування»
Освітня програма «Підприємництво та управління бізнесом»**

Комплексний фаховий іспит для абітурієнтів з дипломом ОКР «Спеціаліст» та ОР «Магістр» чи інших спеціальностей проводиться у формі тестування. Зміст тестових завдань комплексного фахового іспиту відповідає програмам фахових дисциплін відповідних освітніх програм підготовки фахівців на базі ступеня вищої освіти «Бакалавр» за спеціальністю ДЗ Менеджмент.

Абітурієнт на фаховому вступному іспиті повинен вказати вірні відповіді на поставлені тестові запитання шляхом зазначення одного варіанту відповіді серед наведених, який він вважає вірним. У кожному тестовому завданні серед запропонованих варіантів відповідей вірним є тільки один. Оцінювання результатів фахового вступного іспиту проводиться за 200-бальною шкалою, для того, щоб узгодити оцінювання абітурієнта із ЄФВВ та ЄВІ.

Завдання вважається виконаним, якщо учасник вступного іспиту вибрав і позначив відповідь у бланку відповідей. Завдання з вибором однієї правильної відповіді оцінюють в 0 або 4 бали:

- 4 бали, якщо вказано правильну відповідь;
- 0 балів, якщо вказано неправильну відповідь, або вказано більше однієї відповіді, або відповіді на завдання не надано.

Максимальна кількість балів, яку може набрати вступник, правильно виконавши всі завдання – 200 балів.

Гарант освітньої програми
«Менеджмент організацій та адміністрування»

д.е.н., проф. Галушка З.І.

Гарант освітньої програми
«Підприємництво та управління бізнесом»

д.е.н., проф. Зибарева О.В.