

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА  
 ДИЗАЙНУ

ФАКУЛЬТЕТ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ПРАВА

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА БІЗНЕСУ

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 В.о ректора, проректор КНУТД  
 В.В. Каплун  
 « 18 » \_\_\_\_\_ 2018 р.



**ПРОГРАМА ФАХОВОГО ВСТУПНОГО  
 ВИПРОБУВАННЯ**

для вступників на денну (заочну) форму навчання

для здобуття освітнього ступеня «магістр»  
 спеціальність 073 «Менеджмент»  
 Освітня програма «Малий та середній бізнес»

на базі здобутого ступеня бакалавра

**РЕКОМЕНДОВАНО**

вченою радою  
 факультету підприємництва та  
 права

від «18» січня 2018 р.

Протокол № 7

Декан факультету підприємництва  
 та права

 Л.М.Ганущак-Єфіменко

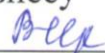
**РОЗГЛЯНУТО ТА СХВАЛЕНО**

на засіданні кафедри  
 підприємництва та бізнесу

від «18» січня 2018 р.

Протокол № 1

Зав. кафедри підприємництва  
 та бізнесу

 В.Г.Щербак

Київ-2018

## ВСТУП

**Метою вступного іспиту** є встановлення фактичної відповідності рівня теоретичних знань, практичних умінь і навичок, необхідних для опанування навчальних дисциплін за програмою підготовки фахівця освітнього ступеня «магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Малий та середній бізнес» та проходження конкурсу.

**Вимоги до здібностей і підготовленості вступників.** Для успішного засвоєння освітньо-професійної програми магістра абітурієнти повинні мати базову вищу освіту за однойменною спеціальністю та здібності до оволодіння знаннями, уміннями і навичками в галузі економічних наук. Обов'язковою умовою також є вільне володіння державною мовою.

**Характеристика змісту програми.** Програма вступного іспиту має між предметний синтетичний характер та інтегрує знання відповідно до таких модулів професійних знань:

1. Теоретико-методологічні засади менеджменту в малому та середньому бізнесі.
2. Організація як об'єкт управління.
3. Методологія та технологія управління організаціями малого та середнього бізнесу.
4. Структури організацій малого та середнього бізнесу.
5. Економіко-організаційні аспекти забезпечення менеджменту організацій малого та середнього бізнесу.

Екзаменаційні білети мають за змістом міжпредметний характер. Кожен білет включає завдання за двома напрямками: теоретичний і практичний.

Теоретичні завдання передбачають:

- розкриття сутності і характеру продукції як товару;
- розкриття сутності основних понять, категорій і принципів теорії управління;
- формулювання змісту та структури процесу управління підприємствами в ринкових умовах;
- обґрунтування методів оцінки та аналізу основних видів продукції та процесу управління підприємствами;

Практичні завдання передбачають:

- розрахунок економічних показників підприємств;
- розробку та оцінку ефективності організаційної структури підприємства в умовах ринку;
- обґрунтування різних моделей мотивації та способів стимулювання персоналу підприємства;
- відбір та використання джерел інформації, необхідної для прийняття оптимальних управлінських рішень.

На поставлені завдання екзаменаційного білету слід відповідати чітко, обов'язково представляти розрахунки, надавати обґрунтовані висновки за одержаними результатами. Порядок проведення іспиту визначається «Положенням про приймальну комісію КНУТД».

## **Модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ**

### **1.1. Сутність і значення сучасного менеджменту**

Поняття про менеджмент і управління (вид діяльності; процес діяльності; категорія людей, що здійснює цей процес; структура організації; наука; мистецтво). Сутність, предмет і методи менеджменту як науки. Відмінність терміна «менеджмент» від терміна «управління». Основні категорії менеджменту. Характеристика суб'єкту та об'єкту управління, типи і види управління.

### **1.2. Особливості менеджменту в економічно-розвинутих країнах**

Сутність менеджменту як системи управління в ринкових умовах. Сучасна парадигма менеджменту. Північно-американська модель менеджменту. Західноєвропейська модель менеджменту. Японська модель менеджменту. Концептуальні моделі сучасного менеджменту. Становлення сучасного менеджменту в Україні. Макроекономічні та мікроекономічні чинники та їх вплив на становлення вітчизняного менеджменту.

### **1.3. Еволюція теорії і практики управління**

Періодизація зародження і розвитку менеджменту як науки. Передумови виникнення наукових шкіл у менеджменті. Школа наукового менеджменту. Адміністративна школа управління. Школа людських відносин. Емпірична школа управління. Нова школа. Характеристика підходів до управління на основі виділення різних шкіл. Характеристика системного, ситуаційного та процесного підходу в управлінні. Характеристика сучасних підходів, що використовуються в менеджменті. Особливості комплексного підходу. Функціональний, маркетинговий, нормативний, поведінський підходи, що використовуються в менеджменті.

### **1.4. Закономірності і принципи менеджменту**

Закономірності менеджменту. Розуміння закону та закономірності в менеджменті. Вплив законів суспільних наук на менеджмент організації (економічні закони; закони соціології; закони індивідуальної і соціальної психології; закони кібернетики). Поняття про принцип управління. Загальні та конкретні принципи. Вимоги до принципів управління. Еволюція загальних принципів управління. Принципи наукового управління Ф. Тейлора. Принципи організації виробництва Г. Форда. Принципи адміністративного управління А. Файоля. Принципи продуктивності Г. Емерсона. Сучасні принципи менеджменту та їх характеристика. Принцип цілеспрямованості. Принцип ієрархічності. Принцип взаємозалежності. Принцип динамічної рівноваги. Принцип економічності.

## **Модуль 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ**

### **2.1. Організація як соціальне утворення**

Сутність і основні ознаки формальної організації. Причини виникнення, принципи функціонування організації. Структура організації як системного утворення. Класифікація виробничо-господарських організацій. Підприємство як юридично-правова форма виробничо-господарської організації. Види і статус підприємств в Україні. Організаційні особливості створення нового підприємства в Україні. Порядок реєстрації та ліквідації підприємств.

#### 2.2. Організація як об'єкт управління

Необхідність системного розгляду організації. Розуміння системи. Класифікація систем. Емпіричні та концептуальні системи. Відкриті та закриті системи. Штучні та природні. Характеристика компонентів системи: вхід, процес перетворення та вихід; зовнішнє середовище; суб'єкт управління та об'єкт управління. Зміст загальних параметрів системи.

Складові організації. Цілі організації. Класифікація цілей та вимоги до їх формування. Сутність місії організації. Ресурси організації та їх залежність від зовнішнього середовища. Люди, як ресурс організації. Горизонтальний розподіл праці. Вертикальний розподіл праці. Відношення управління, та їх типи. Функції організації. Структури організації. Продукція, як елемент внутрішнього середовища організації. Взаємозв'язок внутрішніх елементів організації. Загальна характеристика продукції. Систематизація продукції залежно від сфери споживання.

### **2.3. Зовнішнє середовище організацій малого та середнього бізнесу**

Концепція зовнішнього середовища. Визначення зовнішнього середовища. Макросередовище, мікросередовище. Елементи прямої та непрямой дії. Класифікації елементів зовнішнього середовища, ієрархічні та неієрархічні моделі зовнішнього середовища організації. Характеристики зовнішнього середовища. Необхідність аналізу стратегічних факторів діяльності організації. Послідовність проведення діагностики зовнішнього середовища організації. Методи оцінки зовнішнього середовища (SWOT-аналіз, PEST-аналіз). Технологія використання та можливості застосування SWOT-аналізу в діяльності підприємств. Склад факторів зовнішнього середовища (економічне середовище, політичне середовище, технологічне середовище, соціально-культурне середовище, міжнародне, конкурентне, ринкове середовище, географічне середовище). Показники, що дозволяють кількісно виміряти характеристики зовнішнього середовища організації. Фактори зовнішнього середовища, що впливають на процес виробництва продукції.

## **Модуль 3. МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

### **3.1. Функціональний зміст управління в малому та середньому бізнесі**

Класифікація функцій управління. Характеристика загальних та конкретних функцій управління. Сутність та принципи функцій планування, організації, регулювання, контролю, аналізу, обліку, стимулювання. Сутність, принципи та методи функції планування. Економіко-організаційний зміст планування в менеджменті. Суть та характеристика функції організації. Сутність організації управлінської праці та організації фізичної праці. Функція обліку в менеджменті. Оперативний, статистичний та бухгалтерський облік. Функція контролю в менеджменті: основні цілі, принципи, види та методи. Функція стимулювання в менеджменті. Теорії мотивації, що використовуються в сучасному менеджменті.

### **3.2. Технологія і методи менеджменту в малому та середньому бізнесі**

Види технологій виробничих систем та їх зв'язок. Суть і роль управлінської технології в менеджменті. Класифікація технології за Томпсоном. Класифікація технології за Вудворд. Елементи управлінської технології.

Методи менеджменту як складова частина технології. Економічні методи менеджменту. Комплексні цільові програми. Бізнес-планування в управлінні організацією. Комерційний розрахунок. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту.

### **3.3. Методи визначення цілей діяльності організацій малого та середнього бізнесу**

Методологія постановки цілей підприємств. Модель постановки цілей підприємницької діяльності. Розуміння місії організації. Вимоги цілей підприємницької діяльності. Вимоги до формування місії організації. Методи формування «дерева» цілей. Формування «дерева» цілей організації. Структуризація глобальної цілі організації. Методи встановлення пріоритетності цілей діяльності.

### **3.4. Процес прийняття управлінського рішення в малому та середньому бізнесі**

Сутність управлінського рішення. Типи управлінських рішень. Характеристика етапів прийняття управлінських рішень. Критерії, що впливають на прийняття управлінського рішення. Методи прийняття управлінських рішень.

### **3.5. Організація процесів комунікації у системі управління малим та середнім бізнесом**

Управлінська інформація в організації. Зміст процесу ділового спілкування. Організація процесів комунікації. Комунікації та організаційна структура управління. Комунікації та делегування повноважень. Культура підприємства й процес комунікацій.

## **Модуль 4. СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЙ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

### **4.1. Структури організації**

Різновидності структур організації. Виробнича структура: виробничі підрозділи, засоби і предмети праці, властивості і відносини між ними. Технологічна структура: матеріально-енергетичні процеси, взаємозв'язок між елементами процесу перетворення ресурсів на готову продукцію (послугу). Економічна структура: відношення компонентів основних і обігових фондів, склад витрат, економічні результати діяльності організації. Інформаційна структура: джерела і одержувачі повідомлень, склад і взаємозв'язок носіїв інформації, спрямованість і конфігурація комунікаційних мереж. Соціальна структура: склад та розподіл працівників за професійно-кваліфікаційним і віковим складом, рівнем освіти. Особливості структур підприємств. Концептуальна модель взаємозв'язків структур організації.

### **4.2. Організаційна структура управління**

Організаційна структура управління її елементи та сутність (задачі управління, рівні управління, підрозділи, форми взаємозв'язку). Структура апарату управління, її елементи та їх призначення. Методи проектування ОСУ. Характеристика існуючих типів організаційних структур управління (лінійно-функціональна, дивізійна, матрична ОСУ). Чинники, що визначають основні типи організаційних структур управління: потенціал, реакція. Виробнича реакція. Конкурентна реакція. Інноваційна реакція. Підприємницька реакція.

### **4.3. Структура апарату управління**

Структура апарату управління та методи її проектування. Делегування повноважень: обов'язки, права, відповідальність. Повноваження та влада. Відповідність повноважень влади посадової особи. Ефективна організація розподілу повноважень. Основні принципи делегування повноважень.

Вимоги до формування обслуговуючого апарату. Необхідність формування повноважень. Лінійні повноваження та координація. Правила делегування повноважень, головні елементи. Штатний розклад. Шляхи закріплення повноважень і положення про підрозділи, посадові інструкції (зміст, порядок розробки та затвердження).

### **4.4. Керівництво, влада, лідерство в менеджменті**

Сутність та особливості керівництва. Діапазон керівництва. Необхідність і сутність влади в менеджменті. Види і баланс влади. Форми влади керівника. Природа лідерства і його складові. Типологія лідерів. Теорії лідерства. Стиль керівництва і стиль управління.

## **Модуль 5. ЕКОНОМІКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

### **5.1. Управління персоналом організації**

Характеристика сучасного менеджера. Організація особистої праці менеджера. Ділова кар'єра та її організація. Психологія взаємовідношень в групах. Управління конфліктними ситуаціями. Основні напрями удосконалення організації праці та оцінювання діяльності менеджера.

Механізм регулювання і диференціації заробітної плати в системі менеджменту підприємства. Зміст і завдання стратегії та політики управління персоналом організації. Нормативно-правова база управління персоналом. Інформаційне забезпечення управління персоналом. Фінансове забезпечення управління персоналом, джерела коштів на оплату праці.

Основні методи визначення потреб організації в персоналі. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. Рух персоналу (показники обороту, плинності та стабільності персоналу).

### **5.2. Умови, критерії, норми й обмеження функціонування організації**

Умови діяльності організації в суспільстві. Критерії оцінки діяльності організації: сталий розвиток, прибуток, економічність і соціальна відповідальність. Норми й обмеження функціонування організації. Етичні норми у сучасному менеджменті. Основні принципи і типи корпоративної культури. Фірмові стандарти як частина корпоративної культури. Компоненти корпоративної культури. Юридична відповідальність у менеджменті. Дисциплінарна відповідальність у менеджменті. Матеріальна відповідальність у менеджменті. Соціальна відповідальність у менеджменті.

### **5.3. Управління продуктивністю організації**

Сутність управління продуктивністю організацій. Стратегічне управління організацією за критерієм продуктивності. Продуктивність праці персоналу. Методи визначення продуктивності праці (прямий та обернений методи). Чинники зростання продуктивності праці (структурні зрушення у виробництві; підвищення технічного рівня виробництва; удосконалення управління; збільшення обсягів виробництва; галузеві фактори).

### **5.4. Ефективність менеджменту організації**

Загальні засади ефективності в економіці та управлінні. Сутність і показники економічної ефективності управління персоналом. Сутність і показники соціальної ефективності управління персоналом. Методи аналізу ефективності використання робочого часу працівників організації. Критерії і методи оцінювання ефективності менеджменту організації. Показники ефективності діяльності організації та їх використання в процесі управління.

## **ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ФАХОВЕ ВСТУПНЕ ВИПРОБУВАННЯ**

1. Поняття про менеджмент і управління.
2. Основні категорії менеджменту.
3. Класифікація принципів управління.
4. Змістовні теорії мотивації.
5. Процесуальні теорії мотивації.
6. Визначення мотивації з точки зору основних її характеристик.
7. Визначення системи, компоненти та елементи системи.
8. Класифікація систем. Визначення виробничої системи.
9. Розуміння горизонтального та вертикального розподілу праці.
10. Зміст управлінських відношень та їх типи.
11. Розуміння та характеристика конкретних та загальних функцій управління.
12. Загальна характеристика шкіл управління.
13. Характеристика системного підходу в управлінні.
14. Характеристика ситуаційного підходу в управлінні.
15. Характеристика процесного підходу.
16. Характеристика основних елементів організації.
17. Зовнішнє середовище діяльності підприємства. Мікро-макросередовище.
18. Класифікація елементів зовнішнього середовища.
19. Загальні характеристики зовнішнього середовища.
20. Методи оцінки зовнішнього середовища підприємства.
21. Вплив середовища прямої дії на діяльність підприємства.
22. Вплив середовища непрямої дії на діяльність підприємства.
23. Технологія в системі управління.
24. Класифікація технологій.
25. Елементи управлінської технології.
26. Методи менеджменту як складова частина технології.
27. Економічні методи менеджменту в малому та середньому бізнесі.
28. Комплексні цільові програми організації.
29. Бізнес-планування в управлінні організацією.
30. Комерційний розрахунок в організації.
31. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту.
32. Соціально-психологічні методи менеджменту.
33. Різновидності структур організації.
34. Характеристика та сутність організаційної структури управління.
35. Структура апарату управління. Складові елементи та призначення.
36. Роль та діяльність керівника в управлінні.
37. Організація особистої праці менеджера.
38. Ділова кар'єра та її організація.
39. Управління конфліктними ситуаціями



40. Основні напрями удосконалення організації праці та оцінювання діяльності менеджера.
41. Механізм регулювання і диференціації заробітної плати в системі менеджменту організації.
42. Зміст і завдання стратегії та політики управління персоналом організації.
43. Нормативно-правова база управління персоналом.
44. Інформаційне забезпечення управління персоналом.
45. Фінансове забезпечення управління персоналом, джерела коштів на оплату праці.
46. Основні методи визначення потреб організації в персоналі.
47. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності.
48. Рух персоналу (показники обороту, плинності та стабільності персоналу).
49. Порівняльна характеристика організаційних структур управління та структури апарату управління.
50. Зміст процесу управління.
51. Процес прийняття управлінського рішення.
52. Різновидності управлінських рішень.
53. Фактори, що визначають процес прийняття управлінських рішень.
54. Управлінська інформація в організації.
55. Зміст процесу ділового спілкування.
56. Організація процесів комунікації.
57. Умови діяльності організації в суспільстві.
58. Критерії оцінки діяльності в малому та середньому бізнесі.
59. Норми та обмеження функціонування організації.
60. Основні принципи і типи корпоративної культури.
61. Фірмові стандарти як частина корпоративної культури.
62. Юридична відповідальність в менеджменті.
63. Дисциплінарна відповідальність в менеджменті.
64. Матеріальна відповідальність в менеджменті.
65. Соціальна відповідальність в менеджменті.
66. Сутність управління продуктивністю організацій.
67. Стратегічне управління організацією за критерієм продуктивності.
68. Продуктивність праці персоналу.
69. Методи визначення продуктивності праці (прямий та обернений методи).
70. Чинники зростання продуктивності праці.
71. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні.
72. Сутність і показники економічної та соціальної ефективності управління персоналом.
73. Методи аналізу ефективності використання робочого часу працівників організації.
74. Критерії і методи оцінювання ефективності менеджменту організації.
75. Показники ефективності діяльності організації та їх використання в процесі управління.

**СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

**КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА БІЗНЕСУ**

***ЗАТВЕДЖУЮ***

В.о. ректора, проректор КНУТД

\_\_\_\_\_ В.В. Каплун

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 р.

**ЗАВДАННЯ ДЛЯ ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**

**для здобуття освітнього ступеня «магістр»  
зі спеціальності спеціальність 073 «Менеджмент»  
(Малий та середній бізнес)**

**Варіант №**

***ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА (50 балів)***

**Тестові завдання (за кожне завдання 4 бали):**

- 1. Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності називається:**
  - а) стратегія;
  - б) план підприємства;
  - в) графік роботи підприємства;
  - г) організаційна структура управління.
- 2. Процес направлений на розподіл спільної діяльності серед виконавців:**
  - а) організація;
  - б) контроль;
  - в) регулювання;
  - г) стимулювання.
- 3. Забезпечення керівників поточною інформацією про рух ресурсів на підприємстві, про випуск продукції та її реалізації – це ціль є завданням:**
  - а) оперативного обліку;
  - б) управлінського обліку;
  - в) статистичного обліку;
  - г) фінансового.

**4. Інформація для координування календарних програм, фізичних перестановках, непередбачених відхилень від стандартів необхідна для здійснення:**

- а) регулювання;
- б) контролю;
- в) обліку;
- г) стимулювання.

**5. Повноваженнями наділяється:**

- а) індивідуум;
- б) посадова особа;
- в) юридична особа;
- г) фізична особа.

**Питання проблемного характеру (за кожне питання 15 балів):**

1. Функція стимулювання в менеджменті підприємств сфери послуг.
2. Формування взаємозв'язків між підрозділами в процесі формування ОСУ.

**ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА (50 балів)**

**Задача**

Компанія, яка надає сервісні послуги, повільно збільшувала обсяги діяльності, а після введення стратегії агресивного маркетингу обсяги надання послуг значно зросли. В компанії виділено 2 підрозділи менеджери яких зробили вагомий внесок в посилення конкурентної позиції компанії на ринку.

Відповідно до кадрової політики компанії оплата праці менеджерів збільшувалась у відповідності до темпів її росту за минулий період. За результатами роботи компанії на преміювання менеджерів виділено додатково 7 тис. грн. Спеціальна комісія оцінила в балах роботу підрозділів, що рекомендується для визначення премії менеджерів.

Також в компанії рекомендується використовувати метод мотивації, побудований на теорії очікування. За аналізом виділено напрямки мотивації: просування по посадовій сходинці ( $A_1$ ); відпустка ( $A_2$ ); премія ( $A_3$ ); подяка керівництва ( $A_4$ ). (табл.1).

*Таблиця 1*

Посада	Заробітна плата за період (t-2), грн.	Заробітна плата за період (t-1), грн.	Оцінка, бали	Валентність $V_{ij}$				Вірогідність очікування $P_{ij}$			
				$A_1$	$A_2$	$A_3$	$A_4$	$A_1$	$A_2$	$A_3$	$A_4$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Менеджер 1	9000	10000	20	4	2	7	6	0,3	0,2	0,4	0,1
Менеджер 2	7000	8,500	17	6	4	5	4	0,4	0,3	0,5	0,3

**Завдання:**

1. Визначити напрямки стимулювання та заробітну плату менеджерів в наступному періоді (t).
2. Розподілити премію між менеджерами за двома способами: рівними частинами; враховуючи результати бальної оцінки та ціну одного балу.
3. Розрахувати мотиваційну силу для кожного менеджера, враховуючі базові положення теорії очікування.
4. Надати обґрунтовані висновки щодо мотиваційного процесу в компанії.

Затверджено на засіданні кафедри підприємництва та бізнесу  
протокол № 1 від «18» січня 2018 р.

Зав. кафедри \_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Щербак В.Г.

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ВІДПОВІДЕЙ (за шкалою ECTS)

Приймальна комісія оцінює письмові відповіді вступника за такими критеріями.

Кількість балів може бути зниженою за такою системою:

Зауваження		Бали (-)
Допущені помилки	грубі	21...40
	значні	11...20
	середнього рівня	6...10
	незначні (механічні)	1...5
Відсутність висновків		10
Відсутність одиниць вимірювання		5

Бали за тестові питання, теоретичні завдання та практичну частину підсумовуються і являються кінцевим результатом, що відповідає шкалі оцінювання ECTS національній системі оцінювання.

Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
		Оцінка	Пояснення
90-100	«5» Відмінно	A	Відмінно (відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок)
82-89	«4» Добре	B	Дуже добре (вище середнього рівня з кількома помилками)
75-81		C	Добре (в цілому правильне виконання з певною кількістю суттєвих помилок)
60-66	«3» Задовільно	D	Задовільно (непогано, але зі значною кількістю недоліків)
67-74		E	Достатньо (виконання задовольняє мінімальним критеріям)
35-59	«2» Незадовільно	FX	Незадовільно (з можливістю повторного складання)
1-34		F	Незадовільно (з обов'язковим повторним курсом)

Кількість оцінок у шкалі оцінювання ECTS є компромісною. Менша кількість оцінок дала б занадто мало інформації, більша кількість оцінок означала б певні уточнення, яких не існує, та спричинила б збільшення механічної роботи у виставленні оцінок. Визначення п'яти прохідних рівнів оцінок було обране для максимізації значення оцінок «А» та «Е».

**УВАГА! У разі використання заборонених джерел вступник на вимогу викладача залишає аудиторію та одержує загальну нульову оцінку.**

## ЛІТЕРАТУРНІ ДЖЕРЕЛА

1. Алексеєнко Л.М. Менеджмент персоналу [Текст]: навч. посіб. для самост. вивч. дисциплін студ. вищ. навч. закл. / [Л. М. Алексеєнко та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. Я. Брича ; Терноп. нац. екон. ун-т. – Т.: ТНЕУ, 2012. - 519 с.
2. Андрушків Б.М. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство [Текст] / Терноп. держ. техн. ун-т ім. І.Пулюя, Каф. менедж. підприємн. діяльн., Акад. соц. упр., Наук. т-во ім. Шевченка ; [авт.-уклад. Андрушків Б.М. та ін. ; наук. ред. Андрушків Б.М.]. - Т.: Терно-граф, 2008. - 424 с.
3. Антошкіна Л.І., Фролова Г.І. Операційний менеджмент [Текст]: навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Л.І. Антошкіна, Г. І. Фролова ; Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. – Донецьк : Юго-Восток, 2011. - 519 с.
4. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки [Текст]: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. - 237 с.
5. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Ін-т економіки і упр., Каф. маркетинг. менедж. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 612 с.
6. Бердар М.М. Фінанси підприємств [Текст] : навчальний посібник / М.М. Бердар. – К. : ЦУЛ, 2010. – 352 с.
7. Березюк А.М., Божко Е.А., Скачков О.М. Менеджмент персоналу організацій [Текст]: навч. посіб. / А.М. Березюк, Е.А. Божко, О.М. Скачков; Нац. аерокосм. ун-т ім. М.Є. Жуковського. – Х.: ХАІ, 2011. - 119 с.
8. Біліченко В.В., Варчук В.В. Економіка підприємства. Визначення економічної ефективності інвестиційних проектів з оновлення рухомого складу на автомобільному транспорті [Текст]: навч. посіб. / В.В. Біліченко, В.В. Варчук, С.В. Цимбал; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця: ВНТУ, 2011. - 127 с.
9. Бондаренко М.І. Маркетинг, менеджмент, бізнес: сучасний стан та перспективи взаємодії [Текст]: зб. наук. пр. /Харківська обл. держ. адміністрація [та ін.]; відп. ред. Бондаренко М.І. - Х.: ХІБМ, 2009. - 437 с.
10. Борецька Н.П., Кравченко Є.В. Економіка підприємства [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Борецька Н.П., Кравченко Є.В.; Донец. ін-т ринку та соц. політики. - Донецьк: Східний видавничий дім, 2010. - 271 с.
11. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент [Текст] : навч. посіб. для студ. вищихнавч. закладів / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. - 2-ге вид., випр. і доп. – К.: ЦНЛ, 2005. – 532 с.
12. Вечеров В.Т., Міщенко А.П., Котуранова Т.В. Основи менеджменту [Текст]: [підручник] / В.Т. Вечеров, А. П. Міщенко, Т.В. Котуранова ; ДВНЗ "Придніпр. держ. акад. буд-ва та архіт.". - Д.: Свидлер А.Л., 2012. - 351 с.

13. Волков В.П., Метеленко Н.Г. Менеджмент і логістика промислового підприємства [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. П. Волков, Н. Г. Метеленко. - Запоріжжя: Класич. приват. ун-т, 2010. - 258 с.
14. Гавкалова Н.Л., Власенко Т.А. Управління ефективністю менеджменту персоналу [Текст] : монографія / Гавкалова Н.Л., Власенко Т.А. - Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. - 296 с.
15. Горбань Г.О. Прийняття управлінських рішень у соціальних системах: соціально-психологічний аспект [Текст]: монографія / Г.О. Горбань. Запоріжжя : Класич. приват. ун-т, 2012. - 347 с.
16. Горбонос Ф.В. Економіка підприємства [Текст]: підручник для студ. вищих навч. закладів / Ф.В. Горбонос [и др.]. - К. :Знання, 2010. - 463 с.
17. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т. Економіка підприємства [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погрішук ; Терноп. нац. екон. ун-т. - 2-ге вид., переробл. та допов. - К. : Центр учбової літератури, 2012. - 303 с.
18. Гриценко О.А. Економіка підприємства [Текст]: навч. посіб. / [О.А. Гриценко та ін.]; за заг. ред. Л.С. Шевченко ; Нац. ун-т "Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого". - Х. : Право, 2011. - 205 с.
19. Дмитрієв І.А., Большенко С.Ф. Економіка підприємства та маркетинг [Текст] : навч.-метод. посіб. / Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т. - Х.: ХНАДУ, 2009. - 71 с.
20. Економічна теорія: політекономія, макроекономіка [Текст]: навч. посіб. для самост. підготов. до держ. екзамену з екон. теорії / І.А. Максименко [та ін.]; Нац. ун-т держ. податк. служби України. // Чернівці: Прут, 2011. - 404 с.
21. Єлєтов О.С. Маркетингові дослідження [Текст]: навч. посіб.: для студ. вищ. навч. закл. / О.С. Телєтов. - К. : Знання України, 2010. - 299 с.
22. Захарченко Л. А., Яцкевич І. В. Управління витратами [Текст] : навч. посіб. з практ. занять для студ. вищ. навч. закл. / Захарченко Л.А., Яцкевич І. В. ; Держ. служба України, Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С. Попова, Ін-т економіки та менедж., Каф. економіки п-ва та корпор. упр. - О. : ВМВ, 2011. - 240 с.
23. Іванілов О.С. Економіка підприємства [Текст] : підручник для студ. вищихнавч. закладів / О. С. Іванілов К. : ЦУЛ. - 2009. - 728 с.
24. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Д.Є. Козенков, А.С. Ковзель, К.А. Ковзель ; Нац. металург. акад. України. - Д. : Акцент, 2014. - 174 с.
25. Колеснікова К.В., Бондар В.І. Управління проектами [Текст]: практикум / Колеснікова К.В., Бондар В.І. ; Одес. нац. політехн. ун-т. - О.: Елтон, 2013. - 119 с.
26. Комерційна діяльність: підручник / В.В. Апопій, С.Г. Бабенко, Я.А. Гончарук та ін. - Вид. 2-е. - К.: Знання, 2008. - 558 с.
27. Краснова В.В. Фінансовий менеджмент [Текст]: навч. посіб. для студентів ВНЗ, які навч. за освіт.-проф. програмою магістра за спец. "Економіка підприємства" / [В.В. Краснова та ін.; за заг. ред. В. В. Краснової] ; Донец. нац. ун-т, Екон. ф-т. - Донецьк : ДонНУ, 2013. - 469 с.

28. Кузьмін О.Є. Економіка інноваційного підприємства [Текст]: навч. посіб. для студ. Ін-ту економіки і менедж. спец. 8.180100 "Управління інноваційною діяльністю" / О.Є. Кузьмін [та ін.]; Нац. ун-т "Львів. політехніка", Ін-т економіки і менедж., Каф. менедж. і міжнар. підприємництва. - 2-ге вид., допов. і переробл. - Л.: Міські інформаційні системи, 2011. - 390 с.

29. Кучеренко В.Р. Управління проектами в підприємницьких структурах [Текст]: навч. посіб. / В.Р. Кучеренко [та ін.] ; Одес. нац. екон. ун-т. - 2-ге вид., випр. і перероб. - О. : Астропринт, 2013. - 268 с.

30. Кучеренко Д.Г., Руженський М.М., Туленков М.В., Менеджмент організацій (у питаннях та відповідях) [Текст]: навч. посіб. / Кучеренко Д. Г., Руженський М. М., Туленков М. В., Шайгородський Ю. Ж. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. - 291 с.

31. Мацибора В.І. Економіка підприємства [Текст]: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів / В. І. Мацибора, В. К. Збарський, Т.В. Мацибора. – К. : Каравела, 2009. – 312 с.

32. Лихолат С.М., Городня Т.А. Економіка підприємства [Текст] : навч.-метод. посіб. / Лихолат С.М., Городня Т.А.; Львів. держ. ун-т внутр. справ. - Л.: Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2010. - 184 с.

33. Ліпич Л.Г. Економіка підприємства [Текст]: навч. посіб. / [Ліпич Л.Г. та ін. ; за заг. ред. Л.Г. Ліпич] ; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. - Луцьк : РВВ Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2010. - 492 с.

34. Менеджмент організацій [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.П. Василенко, Г.О. Коваленко, О.О. Поліщук. - Умань: Вид. "Сочінський", 2010. - 490 с.

35. Моделі, методи та механізми створення і функціонування проектно-керованої організації [Текст]: моногр. / В.О. Вайсман; Укр. асоц. упр. проектами. - К. : Науковий світ, 2009. - 146 с.

36. Основи менеджменту та адміністрування [Текст] : підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. напряму підгот. "Менеджмент" / Є.О. Снітко, Є.Є. Завгородній ; ДЗ "Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка". - Луганськ : ДЗ "ЛНУ ім. Тараса Шевченка", 2010. - 279 с.

37. Основи управлінського консультування [Текст]: навч. посіб. для студентів ВНЗ / [Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, Л. М. Василишина]; за ред. проф. Б.Г. Шелегди; ДВНЗ "Донец. нац. техн. ун-т".- Донецьк : Ноулідж, Донец. від-ня, 2014. - 188 с.

38. Павловська Л.Д. Економіка підприємства [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. Д. Павловська ; Житомир. нац. агрокол. ун-т. - 2-е вид., допов. і переробл. - Житомир : [б. в.], 2011. - 612 с.

39. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємство: стратегія, організація, ефективність [Текст]: навч. посібник / С.Ф. Покропивний, В.М. Колот ; Київський національний економічний ун-т. - К. : [б.в.], 1998. - 350 с.

40. Покропивний С.Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування [Текст]: навч.-метод. посібник для самост. вивчення

дисципліни / С.Ф. Покропивний [и др.]; Київський національний економічний ун-т. - К.: КНЕУ, 2001. - 160 с.

41. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій [Текст] : навч. посіб. / С.Ф. Покропивний [та ін.]; ред. С.Ф.Покропивний; Київський національний економічний ун-т. - К.: КНЕУ, 2000. - 328 с.

42. Садченко О.В., Філіпков Ю.С. Економіка підприємства [Текст] : навч.-метод. посіб. для студ. екон. ф-ту зі спец.7.050201 "менеджмент організацій" / О.В. Садченко, Ю.С. Філіпков; Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова. - О. : Астропринт, 2010. - 127 с.

43. Семенець А.О. Розвиток фінансового менеджменту на підприємствах, установах [Текст]: монографія / А.О. Семенець [та ін.]; за заг. ред. А.О. Семенець ; Харк. ін-т фінансів Укр. держ. ун-ту фінансів та міжнар. торгівлі, Харк. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. - Х. : Мадрид, 2013. - 136 с.

44. Сидорчук О. Г., Артим І.І. Основи енеджменту [Текст]: навч. посіб. / О.Г. Сидорчук, І.І. Артим ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Л.: [ЛРІДУ НАДУ], 2011. - 215 с.

45. Сороківський В.М., Стефаняк В.І. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу [Текст]: навч. посіб. / Копич І.М., Сороківський В.М., Стефаняк В.І.; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. - Л. : Вид-во Львів. комерц. акад., 2010. - 268 с.

46. Стадник В.В., Мельничук О.П., Йохна В.М. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства [монографія] / Стадник В. В., Мельничук О. П., Йохна В. М. - Хмельницький : Гонта А. С., 2013. - 205 с.

47. Управління інноваційними проектами [Текст]: конспект лекцій / Верещагіна Г.В. ; Харк. нац. екон. ун-т. - Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. - 128 с.

48. Управління проектами [Текст] : навч. посіб. / О. В. Ульяновченко [та ін.] - Х. : ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2010. - 522 с.

49. Управління міжнародними інвестиційними проектами [Текст]: навч. посіб. / В.П. Савчук, С.І. Прилипко, О.Г. Величко ; за заг. ред. канд. екон. наук, доц. С.І. Прилипка ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - К.: КНЕУ, 2013. - 469 с.

50. Управління міжнародними інвестиційними проектами [Текст]: навч. посіб. / В.П. Савчук, С.І. Прилипко, О.Г. Величко; за заг. ред. канд. екон. наук, доц. С. І. Прилипка; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - К.: КНЕУ, 2013. - 469 с.

51. Управління проектами розвитку підприємств [Текст]: навч. посіб. / В.В. Морозов, О.В. Кальніченко, Ю.Г. Турло ; Ун-т економіки та права "КРОК". - К.: ВНЗ "Ун-т економіки та права "КРОК", 2011. - 231 с.

52. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т. Г. Фесенко ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. - Х. : ХНАМГ, 2012. - 181 с.

53. Шваб Л. І. Економіка підприємства (практикум) [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Шваб Л. І. ; Житомир. держ. технол. ун-т. - Житомир: [ЖДТУ], 2009. - 466 с.



## Додаткові

1. Доронін А.В. Міжфункціональна команда як організаційна форма управління бізнес-процесами //Економіка розвитку №3 (31), 2004 .-С. 16-20
2. Лабораторний практикум з курсу «CASE-технології» для студентів спец. 7.080401, 7.080407 усіх форм навчання / Укл. С. В. Мінухін, О. М. Беседовський – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – 135 с. (Укр. мов.)
3. Кизим М. О. Збалансована система показників: [монографія] / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
4. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: Навчальний посібник у схемах і таблицях / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 80 с.
5. Маклаков С.В. Моделирование бизнес-процессов с All Fusion Process Modeler (BPwin 4.1): Учеб.-справ. изд. /С. В. Маклаков .-М.: ДИАЛОГ-МИФИ, 2004 .-236 с.
6. Медынский В.Г., Ильдеменов А.С. Реинжиниринг инновационного предпринимательства: Уч. Пособие.-М.: Юнити, 1999. – 414 с.
7. Менеджмент процессов / Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина и др.; [пер. с нем.]. – М. : Эксмо, 2007. – 384 с.
8. Ойхман Е.Г., Попов Э. М. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 336 с.
9. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах; [пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили]. – М. : Юнити-Дана, Юнити, 2003. – 222 с.
10. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифес треволуции в бизнесе: Пер. с англ. / М. Хаммер, Д. Чампи.-СПб.: С.-Петербургский университет, 1997 .-332 с.