

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА  
ДИЗАЙНУ

ФАКУЛЬТЕТ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ПРАВА

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА БІЗНЕСУ

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
В.о ректора, проректор  
з науково-педагогічної та  
міжнародної діяльності

  
В.В. Чабан  
« 20 » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ПРОГРАМА ФАХОВОГО ВСТУПНОГО  
ВИПРОБУВАННЯ**

для вступників  
для здобуття освітнього ступеня «магістр»  
спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітня програма «Бізнес-адміністрування»

на базі здобутого ступеня бакалавра, ОКР спеціаліста

**Рекомендовано**  
вченою радою факультету  
підприємництва та права  
від «13» лютого 2019 р.  
Протокол № 7



**Розглянуто та схвалено**  
на засіданні кафедри  
підприємництва та бізнесу  
від «12» лютого 2019 р.  
Протокол № 11



Київ-2019

## ВСТУП

Ефективне управління підприємством вимагає сприймати його як мережу бізнес-процесів, що виконуються у певній послідовності та використовувати сучасні інструменти та механізми щодо бізнес-адміністрування.

З точки зору системного підходу, організація є складовою економічної системи, яка споживає ресурси, переробляє їх, створюючи додану вартість, й створює продукт, передаючи його у зовнішнє середовище. Іншими словами, організація може бути розглянута як операція в ланцюжку постачання доданої вартості. Саме процеси перетворення ресурсів у продукти (кінцеві чи проміжні), таким чином, становлять сутність організації, її «ядро», використовуючи і споживаючи потрібні ресурси: активи, персонал, інформацію. Отже, діяльність організації можна повністю описати за допомогою розширеного опису її процесів у їх взаємодії, що потребують відповідного адміністрування.

Кожний з бізнес-процесів підприємства виконує певний набір завдань, генеруючи відповідні результати (виходи) і може розглядатися як окремий об'єкт адміністрування. А отже, відносно кожного окремого бізнес-процесу можуть бути прийняті індивідуальні управлінські рішення щодо його удосконалення. Таким чином, для сучасного фахівця в галузі управління вкрай необхідно засвоїти принципи, методи й інструменти бізнес-адміністрування.

**Вимоги до здібностей і підготовленості вступників.** Для успішного засвоєння дисциплін передбачених навчальним планом для здобуття освітнього ступеня «магістр», вступники повинні мати базову вищу освіту та здібності до оволодіння знаннями, уміннями і навичками в галузі економічних наук. Обов'язковою умовою також є вільне володіння державною мовою.

**Метою фахового вступного випробування** є встановлення рівня теоретичних знань, практичних умінь і навичок, необхідних для опанування навчальних дисциплін за програмою підготовки фахівця освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» (Бізнес-адміністрування).

Для досягнення мети поставлені такі **основні завдання**:

- формування цілісного уявлення про сутність процесного підходу до управління підприємством, його особливості, а також категорійний апарат;
- формування практичних навичок ідентифікації і моделювання бізнес-процесів підприємства;
- формування навичок щодо інформаційного супроводження проектів впровадження бізнес-процесів на підприємстві;
- формування системи знань і практичних навичок щодо вимірювання результатів виконання бізнес-процесів та їх аналізу;

- формування вміння удосконалювати бізнес-процеси підприємства.

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

1. Моделювання і впровадження бізнес-процесів.
2. Аналіз і вдосконалення бізнес-процесів.

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

***Теоретичні завдання передбачають розкриття таких аспектів бізнес-адміністрування, як:***

- категорійний апарат процесного підходу до управління;
- сутність функціонального і процесного підходів до управління підприємством, їх переваги і недоліки;
- призначення моделей бізнес-процесів на підприємстві, види моделей і принципи їх побудови;
- основні CASE-технології моделювання бізнес-процесів;
- принципи й етапи впровадження процесного підходу;
- методи аналізу і контролю перебігу бізнес-процесів;
- основні підходи до вдосконалення бізнес-процесів, їх особливості й умови застосування;
- призначення, структура й етапи побудови збалансованої системи показників;
- сутність, особливості й етапи реінжинірингу бізнес-процесів;
- принципи й методика визначення витрат бізнес-процесу;

***Практичні завдання передбачають вміння:***

- впроваджувати процесний підхід до управління підприємством;
- моделювати й описувати бізнес-процеси підприємства з використанням CASE-технологій;
- здійснювати вдосконалення / реінжиніринг бізнес-процесів підприємства;
- контролювати перебіг та результати вдосконалення / реінжинірингу бізнес-процесів підприємства;
- аналізувати ефективність реалізації бізнес-процесів;
- визначати бізнес-процеси, що підлягають вдосконаленню / реінжинірингу;
- визначати черговість вдосконалення / реінжинірингу бізнес-процесів;
- будувати збалансовану систему показників на рівні підприємства й бізнес-процесу;

- визначати витрати на виконання бізнес-процесу за методом ABC.

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. Моделювання і впровадження бізнес-процесів**

**Сутність процесного підходу до управління підприємством.** Основні виклики для сучасного бізнесу. Еволюція організаційних структур управління. Недоліки функціонального управління.

Ланцюжок створення цінності. Сутність й основні поняття процесного підходу до управління підприємством.

Бізнес-процес як об'єкт управління. Складові бізнесу-процесу. Види процесів. Доцільність впровадження процесного управління на підприємстві. Цілі і завдання управління бізнес-процесами. Цикл управління бізнес-процесами.

**Моделювання бізнес-процесів підприємства.** Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. Способи опису бізнес-процесів. Види й складові моделей. Моделі «as-is» й «to-be». Структурний аналіз і проектування бізнес-процесів. Декомпозиція бізнес-процесів. Блок-схема бізнес-процесу. Карта взаємозв'язків.

Поняття та сутність CASE-технологій. Огляд методологій моделювання бізнес-процесів. Сімейство методологій IDEF. Методологія ARIS. Нотація моделювання бізнес-процесів BPMN. Workflow.

**Впровадження бізнес-процесу.** Підходи до впровадження процесного управління на підприємстві. Організаційна структура управління підприємством за процесного підходу. Планування й організація заходів із впровадження бізнес-процесу. Команда з упровадження процесного управління. Регламентація бізнес-процесів. Безперервний менеджмент процесів.

## **Модуль 2. Аналіз і вдосконалення бізнес-процесів**

**Вимірювання і аналіз бізнес-процесів підприємства.** Критичні фактори успіху. Оцінка стратегічної значущості бізнес-процесів і пріоритетності їх вдосконалювання. Процедура вимірювання бізнес-процесів. Ключові показники діяльності (KPI).

Традиційна система управлінського контролю. Роль нематеріальних активів у забезпеченні успішності підприємства. Сутність збалансованої

системи показників (ЗСП). Альтернативні підходи до збалансованої оцінки й управління діяльністю підприємства. Архітектура ЗСП. Етапи впровадження ЗСП. Переваги і недоліки, основні результати впровадження ЗСП. Критерії успішності впровадження ЗСП на підприємстві.

Критерії й показники ефективності бізнес-процесів. Аналіз бізнес-процесів. Інструменти аналізу бізнес-процесів.

**Удосконалення бізнес-процесів підприємства.** Основні підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємства.

Постійне вдосконалення. Принципи якості Демінга. Цикл Шухарта – Демінга. Ключові концепції постійного вдосконалення бізнес-процесів. Концепція кайдзен, її переваги та недоліки. Методика «шість сигм».

«Проривне» вдосконалення бізнес-процесів. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів (РБП). Ознаки РБП. Основні цілі й методи бізнес-реінжинірингу. Базові принципи РБП. Задачі РБП на підприємстві. Послідовність процедури реінжинірингу. Підходи до проведення РБП. Типові результати, переваги і недоліки РБП.

Учасники реінжинірингової діяльності та їх функції. Причини перебудови системи управління. Перебудова системи управління в кризовій ситуації. Перебудова системи управління в стабільній ситуації. Інформаційні системи підтримки реінжинірингу бізнес-процесів. Особливості реінжинірингу систем управління на підприємствах України. Реінжиніринг процесів обслуговування клієнтів. Методи реінжинірингу. Діяльність консалтингових фірм з реінжинірингу бізнес-процесів. Управління процесами структурного реінжинірингу на підприємствах України.

## Орієнтовний перелік питань, що виносяться на фахове вступне випробування

1. Історія виникнення поняття «бізнес-процес».
2. Цілі виконання бізнес-процесу,
3. Характеристики бізнес-процесів.
4. Класифікація моделей реінжинірингу.
5. Послідовність моделювання бізнес-процесів.
6. Ступінь здійсненості реінжинірингу бізнес-процесів.
7. Роль менеджера при виділенні бізнес-процесів та їх реінжинірингу.
8. Реінжиніринг бізнес-систем.
9. Етапи проведення реінжинірингу.
10. Переваги і недоліки реінжинірингу.
11. Учасники реінжинірингової діяльності та їх функції.
12. Причини перебудови системи управління.
13. Перебудова системи управління в кризовій ситуації.
14. Перебудова системи управління в стабільній ситуації.
15. Інформаційні системи підтримки реінжинірингу бізнес-процесів.
16. Особливості реінжинірингу систем управління на підприємствах України.
17. Реінжиніринг процесів обслуговування клієнтів.
18. Методи реінжинірингу.
19. Діяльність консалтингових фірм з реінжинірингу бізнес-процесів.
20. Управління процесами структурного реінжинірингу на промислових підприємствах України.
21. Реінжиніринг та ефективність бізнесу.
22. Впровадження сучасних систем управління підприємством.
23. Сучасна концепція розробки інформаційних систем.
24. Назвіть основні виклики для сучасного бізнесу й охарактеризуйте їхній вплив на діяльність підприємств.
25. Охарактеризуйте основні парадигми конкурентоспроможності підприємства.
26. Охарактеризуйте найбільш розповсюджені типи організаційних структур управління підприємством.
27. Визначте недоліки функціонального типу структури управління підприємством.
28. Розкрийте сутність ланцюжка створення цінності.
29. Дайте визначення бізнес-процесу.
30. Охарактеризуйте процесний підхід до управління підприємством.
31. Розкрийте сутність поняття «мережа бізнес-процесів підприємства».
32. Визначте й охарактеризуйте основні складові бізнес-процесу.
33. Яке місце в схемі управління бізнес-процесом належить показникам ефективності?
34. Охарактеризуйте основні види бізнес-процесів підприємства.
35. Наведіть класифікацію входів, виходів, клієнтів бізнес-процесу.

36. Наведіть приклади бізнес-процесів підприємства.
37. В чому полягає сутність управління бізнес-процесами підприємства? Чи має цей вид управлінської діяльності якусь специфіку?
38. Опишіть цілі і завдання управління бізнес-процесами на підприємстві. Проведіть паралелі з принципами управління виробництвом.
39. Охарактеризуйте різницю між механізмами координації при виконанні пов'язаних видів діяльності при функціональному й процесному управлінні.
40. Чому управління бізнес-процесами підприємства має циклічний характер? Охарактеризуйте кожний з етапів циклу управління бізнес-процесами.
41. Надайте порівняльну характеристику підходам до ідентифікації бізнес-процесів.
42. Які кроки передбачає процедура ідентифікації бізнес-процесів підприємства?
43. Охарактеризуйте підходи до документування й опису бізнес-процесів.
44. Охарактеризуйте способи опису бізнес-процесу.
45. Надайте визначення моделі бізнес-процесу підприємства.
46. Опишіть процес деталізації бізнес-процесу підприємства.
47. Охарактеризуйте інструментарій опису бізнес-процесів.
48. Яким чином будуються і для чого можуть бути використані референтні моделі бізнес-процесів?
49. Проаналізуйте модель SCOR. Чи є вона універсальною? Чи всі найбільш критичні з точки зору досягнення успіху бізнес-процеси підприємства вона охоплює?
50. Назвіть основні підходи до впровадження процесного управління.
51. Охарактеризуйте підхід крос-функціонального вирішення проблем.
52. Охарактеризуйте підхід із застосуванням опису й управління бізнес-процесами.
53. Охарактеризуйте підхід зі створенням процесної структури управління підприємством.
54. Визначте склад команди з опису бізнес-процесу і функції окремих її учасників.
55. Визначте сутність і структуру регламенту бізнес-процесу.
56. Назвіть і поясніть принципи регламентації бізнес-процесів
57. Поясніть причини для регламентації підприємствами власних бізнес-процесів
58. Наведіть й охарактеризуйте вимоги до якості інформаційних моделей, які використовуються при безперервному менеджменті процесів
59. Визначте сутність критичних факторів успіху підприємства на ринку.
60. Охарактеризуйте види критичних факторів успіху.
61. Охарактеризуйте основні підходи до виділення ключових бізнес-процесів підприємства.

62. Опишіть алгоритм оцінки важливості бізнес-процесів з опором на КФУ.
63. Перелічіть принципи вимірювання бізнес-процесів.
64. Наведіть приклади показників ефективності бізнес-процесів.
65. В чому різниця між «м'якими» і «твердими» показниками? Наведіть приклади.
66. Назвіть принципи якості Е. Демінга та основні умови їхнього використання.
67. Опишіть цикл управління процесом постійного вдосконалення (цикл Шухарта – Демінга).
68. Охарактеризуйте основні підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємства.
69. Визначте переваги і недоліки постійного вдосконалення бізнес-процесів
70. Надайте характеристику підходу до вдосконалення бізнес-процесів FAST.
71. Надайте характеристику бенчмаркінгу бізнес-процесів .
72. Надайте характеристику підходу до вдосконалення бізнес-процесів шляхом перепроєктування.
73. Розкрийте зміст концепції постійного вдосконалення «кайдзен».
74. Визначте сутність та опишіть цикл застосування методики «шість сигм».
75. Надайте визначення реінжинірингу бізнес-процесу. Чому, на Ваш погляд, автори концепції реінжинірингу бізнес-процесів змінили акценти у цьому визначенні?
76. Проаналізуйте існуючі підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. В чому переваги і недоліки фінансово-орієнтованого підходу?
77. В чому полягає сутність і призначення збалансованої системи показників?
78. Чому, на Вашу думку, запропонована Нортонем і Капланом система показників названа збалансованою?
79. Охарактеризуйте основні елементи архітектури ЗСП.
80. Чи можна стверджувати, що перелік аспектів (перспектив) збалансованої системи показників, запропонований авторами концепції, можна рекомендувати для використання підприємствами (організаціями, установами) будь-якого виду діяльності? Поясніть, чому?
81. Охарактеризуйте альтернативні концепції збалансованих систем показників.
82. Опишіть алгоритм побудови ЗСП.
83. Які вимоги слід враховувати при побудові системи показників для оцінки діяльності підприємства?
84. Визначте переваги й недоліки, які підприємство отримує при впровадженні збалансованої системи показників.
85. Надайте визначення сутності РБП, визначте його специфічні риси як підходу до вдосконалення бізнес-процесів.



86. Охарактеризуйте ситуації, в яких доцільно використовувати РБП.
87. Назвіть базові принципи РБП.
88. Охарактеризуйте основні завдання реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві.
89. Охарактеризуйте основні підходи до проведення РБП.
90. Назвіть типові результати РБП.
91. У яких ситуаціях, на Ваш погляд, доцільніше застосовувати аутсорсинг бізнес-процесів, ніж реінжиніринг?
92. Охарактеризуйте передумови для виникнення ABC-аналізу
93. Розкрийте сутність ABC-аналізу
94. Надайте визначення основним поняттям ABC-аналізу. В чому різниця між драйвером ресурсу і драйвером операції?
95. Охарактеризуйте кожен з етапів ABC-аналізу
96. В чому полягають переваги і недоліки у застосуванні ABC-аналізу?
97. Які ще елементи, окрім ABC-аналізу, включає модель процесно-орієнтованого управління вартістю? В чому полягає їх сутність?
98. На яких питаннях концентрується концепція ABM?
99. Визначте сутність CASE-технологій.
100. Назвіть й охарактеризуйте найбільш розповсюджені CASE-технології для моделювання і управління бізнес-процесами.
101. Охарактеризуйте основні нотації сімейства IDEF.
102. Охарактеризуйте методологію функціонального моделювання IDEF0.
103. Поясніть базисні поняття методології IDEF0.
104. Назвіть основні сильні та слабкі сторони окремих продуктів опису й аналізу бізнес-процесів.
105. Надайте рекомендації щодо застосування окремих продуктів опису й аналізу бізнес-процесів залежно від типових завдань.

**СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ****МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ****КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ****КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА БІЗНЕСУ****ЗАТВЕДЖУЮ**В.о ректора, проректор  
з науково-педагогічної та  
міжнародної діяльності

В.В. Чабан

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ЗАВДАННЯ ДЛЯ ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ****для здобуття освітнього ступеня «магістр»****зі спеціальності 073«Менеджмент»****Освітня програма: Бізнес-адміністрування*****ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА (100 балів)*****Тестові завдання (за кожне завдання 8 балів) - 40 балів::**

- 1. З точки зору системного підходу організація розглядається як:**
  - а) складна відкрита соціотехнічна система;
  - б) складна закрита соціотехнічна система;
  - в) стохастична закрита економічна система;
  - г) складна відкрита економічна система.
- 2. Менеджмент у бізнесі повинен бути спрямований на:**
  - а) інформаційну діяльність;
  - б) науково-технічні, економічні та організаційні нововведення;
  - в) розширення маркетингових досліджень;
  - г) збільшення чисельності працюючих.
- 3. Організація виробництва в бізнесі - це:**
  - а) функція, пов'язана з організацією та управлінням людьми, діяльність яких спрямована вирішення завдань бізнесу;
  - б) координація й оптимізація в часі й просторі всіх матеріальних й трудових ресурсів виробництва з метою отримання найкращого господарського результату;
  - в) наука, об'єктом вивчення якої є зміст діяльності підприємства;
  - г) цілеспрямований вплив на колектив людей з метою організації їх зусиль у процесі виробництва.
- 4. Основними засобами зниження ризику в бізнес-діяльності не можуть бути:**
  - а) диверсифікація ризику;
  - б) об'єднання ризику або страхування;
  - в) розподіл ризику;
  - г) пошук інформації;
  - д) максимізація виграшу.

**5. Функціональні повноваження при веденні бізнесу:**

- а) є обмеженою формою повноважень і охоплюють лише окремі специфічні види діяльності; б) дозволяють особі, якій вони передаються, у межах її компетенції пропонувати або забороняти визначені дії підлеглим лінійних керівників;
- в) передаються особам, що здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників;
- г) передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим.

**Питання проблемного характеру (за кожне питання 30 балів) - 60 балів:**

1. Характеристики бізнес-процесів.
2. Принципи якості Демінга

***ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА (100 балів)***

**Задача**

Побудувати модель бізнес-процесу ціноутворення в нотації eEPC.

Після того, як замовлення на продукт отриманий по телефону або електронною поштою, продавець (SP) реєструє його, визначає конфігурацію продукту і передає в виробничий відділ (MD). MD визначає, чи можливо зробити продукт з такою конфігурацією чи ні. Якщо продукт може бути зроблений, MD визначає його собівартість і повідомляє SP. Якщо ні, MD повідомляє SP про це.

Якщо продукт не може бути проведений, SP інформує клієнта.

Якщо продукт може бути зроблений, SP визначає цільову рентабельність, знижку, розраховує податки, кінцеву ціну і повідомляє замовнику.

Якщо клієнт згоден, він / вона підписує контракт.

Якщо клієнт не згоден, SP визначає, чи може він запропонувати клієнту додаткову знижку. Якщо так, SP перераховуємо цільову рентабельність, знижку, податки, кінцеву ціну і повідомляє замовнику. Якщо ні, то SP повідомляє клієнту про це.

**Затверджено**  
**на засіданні кафедри підприємництва та бізнесу**  
**Протокол №11 від «12» лютого 2019 р.**  
**Зав. кафедри \_\_\_\_\_ д.е.н., проф. В. Г. Щербак**

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ВІДПОВІДЕЙ (за шкалою ECTS)

### 3. Критерії оцінювання знань студентів з фахових вступних випробувань

Кожен варіант фахового вступного випробовування складається з тестових завдань, двох теоретичних питань, та практичної частини - задача. Оцінювання здійснюється за 200-бальною шкалою.

Комплекс тестових завдань оцінюється в 40 балів (1 тест – 8 балів), кожне з теоретичних питань оцінюється в 30 балів, вирішення задачі з обґрунтованим висновком – 100 балів. Отримані бали підсумовуються.

#### Шкала оцінювання відповідей на тестові завдання

<p><b>ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ</b></p> <p>Тестові питання містять одну правильну відповідь</p> <p>Кожна правильна відповідь за тестове питання оцінюється у 8 балів</p> <p style="text-align: center;"><math>5 \text{ тестових завдань} \times 8 \text{ балів} = 40 \text{ балів}</math></p>
--

#### Шкала оцінювання відповідей на питання (теоретичні питання)

Шкала оцінювання відповідей на питання		Критерії оцінювання
перше питання	друге питання	
30	30	Правильна вичерпна відповідь на поставлене запитання, продемонстровано глибокі знання понятійного апарату і літературних джерел, уміння аргументувати свою відповідь, наведено приклади
25	25	В основному відповідь на поставлене питання правильна, але є несуттєві неточності
20	20	Відповідь на поставлене питання загалом наведено, але не має переконливої аргументації відповіді, характеристики певних об'єктів
15	15	Відповідь показує посереднє знання основного програмного матеріалу, містить суттєві помилки при трактуванні понятійного апарату
10	10	Відповідь на запитання неповна та містить суттєві помилки
0	0	Відповідь неправильна або відсутня

### Шкала оцінювання розрахунково-аналітичного завдання (задачі)

Шкала оцінювання задачі	Критерії оцінювання
100	Правильний розв'язок завдання з повним викладенням порядку розв'язку та глибокою обґрунтованістю висновків за результатами розрахунків
80	Правильний розв'язок завдання з неповним викладенням порядку розв'язку або недостатньо глибокою обґрунтованістю висновків за результатами розрахунків
60	Неповне викладення порядку розв'язку завдання, наявні незначні арифметичні помилки, недостатньо обґрунтовані висновки за результатами розрахунків
40	Розв'язок завдання з допущенням кількох арифметичних помилок і неповним викладенням порядку розв'язку, відсутність висновків за результатами розрахунків
20	Частковий розв'язок завдання з неправильним обґрунтуванням порядку розв'язку
0	Завдання не розв'язано або розв'язано не вірно

**Фахове вступне випробовування вважається витриманим, якщо вступник отримав не менше 100 балів.** При цьому у відомості ставиться відповідна оцінка за шкалою ECTS, що відповідає набраній вступником кількості балів.

#### Відповідність шкал оцінок якості засвоєння навчального матеріалу

Оцінка за національною шкалою	відмінно	добре		задовільно		незадовільно
Оцінка в балах	180-200	160-179	150-159	120-149	100-119	0-99
Оцінка за шкалою ECTS	A	B	C	D	E	F

**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. Красної]; 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. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк - К.: «Центр учбової літератури», 2015. - 560 с.

37. 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.

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

39. 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.

40. Осовська Г.В. Менеджмент: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський - вид. 4-е, перероблене і доповнене. - К.: Кондор-Видавництво, 2015. - 563 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. Потьомкін С. К. Менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Потьомкін С. К., Козлова І. М., Яндола К. О. ; Харк. нац. екон. ун-т. - Х. : ХНЕУ, 2009. - 276 с.
43. 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.
44. 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.
45. 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.
46. 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.
47. 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.
48. Управління інноваційними проектами [Текст]: конспект лекцій / Верещагіна Г.В. ; Харк. нац. екон. ун-т. - Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. - 128 с.
49. Управління проектами [Текст] : навч. посіб. / О.В. Ульянченко [та ін.] - Х. : ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2010. - 522 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 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.
52. 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.
53. 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.
54. Шарко М.В. Економіка підприємства : навч. посіб. / М.В. Шарко, Н.В. Мешкова-Кравченко, О.М. Радкевич. – Херсон : Олді-плюс, 2014. – 436 с.

55. Яркіна Н.М. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н.М. Яркіна – Київ : Ліра-К, 2015. – 498 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, Беседовський О.М. – 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.
- 11.Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій [Текст] : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. - К. : Знання, 2010. - 452 с.