

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Кафедра менеджменту і маркетингу

ПРОГРАМА

комплексного екзамену за фахом
для здобуття першого(бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузі знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми Менеджмент організацій і адміністрування

*Розроблено та затверджено на засіданні
кафедри _____менеджменту і маркетингу_____*

Протокол № 11 від 03 травня 2023р.

*Розглянуто та затверджено на засіданні
Вченої ради економічного факультету
Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника*

Протокол №__ від _____2022 р.

Івано-Франківськ – 2023

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Метою державної атестації студентів є визначення фактичної відповідності його підготовки основним вимогам освітньо-професійної програми. Атестація здобувачів вищої освіти – випускників здійснюється Екзаменаційною комісією (далі – ЕК) після завершення навчання за певним освітнім рівнем (бакалавр, магістр).

Екзаменаційна комісія оцінює рівень теоретичної і практичної підготовки випускників за відповідним освітнім рівнем з метою встановлення фактичної відповідності засвоєних здобувачами вищої освіти рівня та обсягу знань, умінь, загальних і фахових компетентностей вимогам стандартів вищої освіти за конкретною спеціальністю (напрямом підготовки). Створюється ЕК щорічно для кожної спеціальності та кожного освітнього рівня (для всіх форм навчання).

До складу ЕК входять голова комісії та щонайменше три члени, що представляють викладачів випускної кафедри та інших кафедр, а також залучених зі сторони роботодавців та інших провідних фахівців у відповідній сфері.

Атестація випускників проводиться у формі захисту випускової кваліфікаційної роботи або (та) державного екзамену згідно з вимогами програми підготовки за фахом.

Державний комплексний екзамен зі спеціальності як комплексна перевірка знань студентів проводиться за екзаменаційними білетами, складеними у відповідності з цією програмою та навчальними програмами з основних фахових дисциплін відповідного напрямку підготовки, вимогами Науково-методичної ради економічного факультету та Навчально-методичного управління університету.

Комплексний екзамен за фахом «Менеджмент» проводиться для студентів спеціальності 073 Менеджмент ОП «Менеджмент організацій і адміністрування» економічного факультету Прикарпатського національного університету ім. В.Стефаника всіх форм навчання за рівнем вищої освіти

«бакалавр». Він охоплює базові економічні та фахові дисципліни, які викладались студентам на I-IV курсах навчання.

Для проведення атестації випускників за освітнім рівнем бакалавра на економічному факультеті створюються Екзаменаційна комісія. Строк повноважень Екзаменаційної комісії становить один календарний рік. Формування, організацію роботи та контроль за діяльністю Екзаменаційної комісії здійснює ректор Університету. Функціями та завданнями Екзаменаційної комісії є: – комплексна перевірка й оцінка науково-теоретичної та практичної фахової підготовки студентів-випускників з метою встановлення відповідності їх кваліфікаційного рівня вимогам стандартів вищої освіти, освітньо-професійних програм, навчальним планам і програмам підготовки; – прийняття рішення про присвоєння випускникам відповідної кваліфікації та видачу диплома (звичайного зразка чи з відзнакою); – розробка пропозицій щодо поліпшення якості підготовки фахівців з відповідної спеціальності (напрямку підготовки); – вирішення питань про надання рекомендацій випускникам щодо впровадження та публікації результатів наукових досліджень.

Екзаменаційна комісія працює у строки, визначені графіком навчального процесу на поточний навчальний рік. Складання комплексного екзамену зі спеціальності проводиться, як правило, в приміщеннях Університету. У випадку неявки студента на засідання Екзаменаційної комісії з поважних причин, підтверджених відповідними документами, і перенесенням, за рішенням Голови комісії, екзамену або захисту випускної 4 кваліфікаційної роботи на більш пізній термін, графік роботи Екзаменаційної комісії може бути подовжений, але пізніше, ніж до 30 червня включно поточного навчального року. Оцінювання результатів складання комплексного екзамену зі спеціальності здійснюється у порядку, передбаченому прийнятою в Університеті системою оцінювання знань. Виконання всіх екзаменаційних завдань з комплексного державного екзамену є обов'язковим. Незадовільна оцінка з одного з екзаменаційних завдань є підставою для виставлення

незадовільної оцінки за комплексний екзамен зі спеціальності в цілому. Оцінки комплексного екзамену зі спеціальності виставляє кожен член комісії. Підсумкова оцінка комплексного державного екзамену визначається як середня з позитивних оцінок за кожен вид екзаменаційних завдань (якщо інше не визначене програмою державного екзамену). Рішення Екзаменаційної комісії про оцінку знань, виявлених при складанні кваліфікаційного екзамену зі спеціальності, а також про присвоєння студентам кваліфікації та видання випускникам дипломів (загального зразка чи з відзнакою) приймається на закритому засіданні комісії відкритим голосуванням більшістю голосів членів комісії, які брали участь в її засіданні. За однакової кількості голосів голос голови Екзаменаційної комісії є вирішальним. Повторне складання (перескладання) комплексного екзамену зі спеціальності з метою підвищення оцінки не дозволяється. Якщо відповідь студента на комплексному екзамені зі спеціальності не відповідає вимогам рівня атестації, Екзаменаційна комісія ухвалює рішення про те, що студент не пройшов атестацію і у протоколі засідання Екзаменаційної комісії йому виставляється оцінка «незадовільно» (менше 50 балів). У випадку, якщо студент не з'явився на засідання Екзаменаційної комісії для складання екзаменів у протоколі зазначається, що він є неатестованим у зв'язку з неявкою на засідання. Якщо студент не з'явився на засідання Екзаменаційної комісії з поважної причини, що підтверджується 5 відповідними документами, йому може бути встановлена інша дата складання комплексного екзамену зі спеціальності під час роботи Екзаменаційної комісії. Студент, який отримав незадовільну оцінку при складанні комплексного екзамену зі спеціальності відраховується з Університету. Йому видається академічна довідка встановленого зразка. Студенти, які не склали комплексного екзамену зі спеціальності у зв'язку неявкою без поважних причин або отриманням незадовільної оцінки, мають право на повторну державну атестацію протягом трьох років після відрахування з Університету (у період роботи Екзаменаційної комісії з відповідної спеціальності).

Нижче наведено перелік основних питань із навчальних дисциплін, які можуть бути включені до екзаменаційних білетів комплексного екзамену за фахом. Також нижче наведено приклади типових задач, які можуть бути включені в екзаменаційні білети за фахом. Крім того, в програмі викладено критерії оцінювання студентів та подано список рекомендованої навчально-методичної літератури для підготовки до комплексного екзамену за фахом.

Програмові вимоги до комплексного екзамену за фахом для студентів IV курсу спеціальності 073 Менеджмент(Менеджмент організацій і адміністрування) першого(бакалаврського) рівня вищої освіти

МЕНЕДЖМЕНТ

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
2. Сутність категорій “управління” та “менеджмент”.
3. Інструменти менеджменту: ієрархія; організаційна культура; ринок. Північноамериканська модель менеджменту; західноєвропейська модель менеджменту; японська модель менеджменту.
4. Концептуальні моделі сучасного менеджменту.
5. Особливості становлення сучасного менеджменту в Україні.
6. Закони та закономірності менеджменту.
7. Загальні принципи менеджменту: принцип наукової обґрунтованості; принцип ефективності; принцип оптимальності; принцип постійного вдосконалення процесів та методів менеджменту; принцип плановості; принцип єдності цілей; принцип цілісності системи менеджменту; принцип морального та матеріального стимулювання праці.
8. Принцип гнучкості організаційних структур. Організаційні принципи менеджменту.
9. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична школа управління; школа людських стосунків; школа виробничої демократії; школа поведінкових наук.
10. Концепції сучасної науки менеджменту: процесний підхід; системний підхід; ситуативний підхід.
11. Поняття організації. Сутність і основні риси формальної організації.
12. Причини виникнення, принципи функціонування організацій.
13. Складові категорії “організація”. Внутрішнє середовище організації, взаємозв’язок внутрішніх змінних. Зовнішнє середовище організації.
14. Оцінка факторів зовнішнього середовища.
15. Функції менеджменту як види управлінської діяльності.
16. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їх взаємозв’язок.
17. Класифікація планів організації.
18. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких сторін організації; розроблення стратегії. Базові стратегії.
19. Процес делегування повноважень та відповідальності.
20. Сутність організаційної структури управління та її роль в досягненні мети. Елементи структури.
21. Характеристика основних видів організаційних структур управління. Лінійні і функціональні організаційні структури управління. Комбіновані структури управління: лінійно-функціональна; лінійно-штабна; дивізійна; матрична. Функціональний підхід до формування організаційних структур менеджменту.
22. Поняття мотивації як функції менеджменту.
23. Теорії мотивації: теорії змісту (теорія потреб А. Маслоу, двочинникова теорія Ф. Герцберга, теорії Х та Y Д. Мак-Грегора) та теорії процесів (теорія очікувань, теорія справедливості, теорія визначення цілей).

24. Мотиваційні засоби менеджера. Оплата праці як основний чинник мотивування продуктивності праці.
25. Оплата праці: заробітна плата; система винагород та премій.
26. Сучасні системи та форми стимулювання праці. Методи соціального впливу та морального стимулювання.
27. Типи контролю: сфери контролю; рівні контролю; відповідальність за контроль.
28. Етапи контролювання: затвердження стандартів; оцінка виконання; порівняння показників виконання за стандартами; коригування.
29. Види управлінського контролю.
30. Класифікація методів менеджменту. Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту. Економічні методи менеджменту.
31. Сутність управлінських рішень. Типи управлінських рішень.
32. Умови прийняття управлінських рішень: ухвалення рішень за умов визначеності; ухвалення рішень в умовах ризику; ухвалення рішення за умов невизначеності.
33. Інформація, її види та роль в менеджменті. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації.
34. Поняття і роль комунікацій.
35. Поняття та загальна характеристика керівництва, місце і роль керівника в системі управління.

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

1. Сутність поняття «організація». Закони організації.
2. Принципи організації.
3. Етапи розвитку організації.
4. Організаційні теорії.
5. Еволюція теоретичних концепцій організації.
6. Системний підхід (погляд). Системність як загальна властивість матерії.
7. Будова систем. Атрибути зв'язку.
8. Класифікація систем.
9. Аспекти організаційного порядку. Типологія організацій.
10. Соціальна організація і соціальна спільність.
11. Основні види соціальних організацій.
12. Методи управління: детермінований, програмно-цільовий, ціннісно-орієнтований.
13. Синергитична концепція самоорганізації.
14. Гнучкість організації. Гнучкість процесу, системи, виробнича гнучкість.
15. Внутрішнє середовище організації.
16. Зовнішнє середовище організації.
17. Сутність та етапи організаційного проектування.
18. Оцінка ефективності організаційних форм управління.
19. Зміст понять «культура» та «організаційна культура». Концептуальні підходи до формування організаційної культури.
20. Типологія організаційних культур.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

1. Суть стратегії підприємства. Стратегія та тактика.
2. Ієрархічні рівні стратегій підприємства: корпоративний, конкурентний (діловий), функціональний.
3. Місія підприємства, її суть та роль.
4. Класифікація цілей підприємства. Функції цілей.
5. Структура та зміст стратегічного управління.

6. Класифікація стратегій.
7. Процес формування стратегії підприємства.
8. Типи корпоративних стратегій розвитку бізнесу.
9. Функціональні стратегії.
10. Організація процесу розробки стратегії.
11. Аналіз галузі та конкурентів.
12. Макро- та мікросередовище підприємства: етапи аналізу й оцінка стану.
13. Матричні методи портфельного аналізу стратегічного потенціалу підприємства.
14. Загрози та можливості для підприємства, методика їх визначення.
15. Характеристика стратегій згідно з матрицею Бостонської консалтингової групи.
16. Стратегічні альтернативи підприємства за матрицею Привабливість-конкурентоспроможність (Мак-Кінзі).
17. Методологія SWOT – аналізу в розробці стратегії підприємства.
18. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції.
19. Етапи виконання стратегії підприємства.
20. Види конкурентних стратегій за Портером.
21. Особливості розробки маркетингової та виробничої стратегії.
22. Суть стратегії диверсифікації. Основні методи реалізації стратегії диверсифікації.
23. Поняття бізнес стратегії. Алгоритм розробки бізнес-стратегії.
24. Стратегічна сегментація зовнішнього (конкурентного) середовища.
25. Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1. Загальна характеристика зовнішньоекономічного чинника.
2. Зовнішньоекономічна діяльність: поняття, види, форми, принципи та передумови розвитку.
3. Об'єкти та суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності.
4. Зовнішньоекономічна політика держави.
5. Характеристика основних показників розвитку зовнішньоекономічного сектора країни.
6. Характеристика системи регулювання ЗЕД: принципи, цілі, методи.
7. Економічні та адміністративні методи регулювання зовнішньоекономічної діяльності.
8. Сутність митного регулювання ЗЕД.
9. Товарна номенклатура ЗЕД. Порядок митного оформлення товарів.
10. Нетарифні засоби регулювання, їх класифікація і характеристика.
11. Кількісні обмеження: ліцензування і квотування.
12. Сутність, основні принципи та інструменти валютного регулювання.
13. Цінова політика підприємства, обґрунтування зовнішньоторговельних цін.
14. Особливості встановлення зовнішньоторговельних цін і їх регулювання.
15. Сутність та види посередницької діяльності.
16. Сутність та особливості, класифікація компенсаційних угод.
17. Зміст і характеристика зовнішньоекономічного контракту.
18. Умови Інкотермс в зовнішньоекономічних контрактах.
19. Сутність та класифікація ризиків ЗЕД.
20. Організація міжнародних перевезень.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Мета і функції кадрового менеджменту.
2. Цикл управління персоналом. Характеристика його ключових елементів.
3. Характеристика підходів до управління персоналом.

4. Еволюція концепцій управління персоналом.
5. Сутність економічного підходу до управління персоналом.
6. Сутність органічного підходу до управління персоналом.
7. Сутність гуманістичного підходу до управління персоналом.
8. Характеристика основних завдань концепції використання трудових ресурсів.
9. Характеристика основних завдань концепції управління персоналом.
10. Характеристика основних завдань концепції управління людськими ресурсами.
11. Сутність понять “організаційна культура” і “корпоративна культура”.
12. Положення концепції “аналіз людських ресурсів”.
13. Зміст та завдання аналізу людських ресурсів.
14. Можливості аналізу людських ресурсів на етапах роботи з персоналом.
15. Плинність кадрів. Причини та шляхи усунення плинності персоналу на вітчизняних підприємствах.
16. Поняття індивідуальної вартості працівника.
17. Зміст та завдання кадрової політики .
18. Характеристика типів кадрової політики .
19. Етапи проектування кадрової політики .
20. Взаємозв’язок кадрових заходів із стратегією розвитку підприємства.

ЛОГІСТИКА

1. Еволюція логістики.
2. Концепції логістики.
3. Цілі, завдання та функції науки логістика.
4. Основні інструменти управління логістикою.
5. Логістичні системи та принципи їх утворення.
6. Економічна ефективність та види витрат у логістиці.
7. Організаційні структури підприємств і служби управління логістики в них.
8. Класифікація матеріальних, інформаційних та фінансових потоків.
9. Критерії оптимального управління логістичними потоками.
10. Досвід використання логістики за кордоном.
11. Формування ціни та рівноваги на ринку матеріалопотоку. Прогнозування розвитку логістичних систем.
12. Організація системи постачання матеріальних ресурсів та роль логістики.
13. Обґрунтування розміру та інтервалів поставок.
14. Вибір постачальника.
15. Виробнича логістична система.
16. Ефективність застосування логістичного підходу до управління матеріальними потоками на виробництві.
17. Логістична система розподілу.
18. Основні канали розподілу продукції та логістичні посередники.
19. Проектування дистрибутивних систем.
20. Управління матеріальними потоками у системах.

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Поняття операції та її управлінське трактування. Операція як сукупність цілеспрямованих дій.
2. Операція як зміст діяльності менеджера. Визначення операції як базової категорії операційного менеджменту.
3. Процес управління як операція. Методологічні засади управління операціями.
4. Фірма як органічна цілісна система. Діяльність фірми як набір операцій. підприємства.

5. Трактовка поняття та основні функції операційного менеджменту.
6. Поняття та принципова схема операційної системи. Критерії сформованої операційної системи.
7. Класифікація операційних систем. Критерії класифікації операційних систем. Визначення типу операційної системи.
8. Етапи життєвого циклу операційних систем.
9. Режим функціонування операційної системи.
10. Структура операційної системи що розвивається. Виділення центральної ланки інноваційних процесів в операційних системах.
11. Поняття потужності операційної системи. Обмеження та особливі умови щодо поняття потужності операційної системи.
12. Стратегія операційної системи як складова частина загальної стратегії організації. Специфіка стратегії операційної системи та її прояви.
13. Організація стратегії операційної системи.
14. Тактика управління операційною системою як спосіб поточної організації управлінських функцій, що забезпечує поетапну поточну реалізацію стратегії операційної системи.
15. Повноваження тактичного рівня управління. Критерії побудови тактики управління операційною системою.
16. Стратегічні і тактичні рішення операційного менеджменту в управлінні операційною системою. Складові сфери тактичних рішень.
17. Характеристика інноваційних процесів з точки зору управління операційними системами.
18. Операційна стратегія підприємства.
19. Стратегічні і тактичні рішення операційного менеджменту.
20. Стратегічні питання, що вирішуються в операційному менеджменті.

УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1. Місце і роль підприємства в сучасній економічній системі.
2. Підприємство як самостійний суб'єкт господарювання. Види та організаційні форми підприємств.
3. Поняття та форми господарських товариств.
4. Асоціації, корпорації, концерни. Відмінності між ними.
5. Консорціуми і корпорації. Суть і відмінність між ними.
6. Статут підприємства. Для чого потрібно підприємству статут? Основні розділи статуту підприємства. Порядок реєстрації.
7. Поняття й організація управління діяльністю підприємства. Сучасні принципи управління підприємством.
8. Основні виробничі фонди. Їх відмінність від оборотних фондів. Шляхи поліпшення використання основних виробничих фондів.
9. Фінансовий стан підприємства. Показники, що характеризують фінансовий стан підприємства.
10. Сутність амортизації основних фондів та сучасні методи її нарахування.
11. Показники, що характеризують ефективність використання основних виробничих фондів. Їх суть. Формули для визначення.
12. Сутність інвестицій та їх класифікація. Об'єкти і суб'єкти інвестиційної діяльності згідно законодавства України.
13. Характеристика інновацій та інноваційної діяльності підприємства. Суб'єкти і об'єкти інноваційної діяльності. Типи й класифікація інновацій.
14. Собівартість продукції. Структура собівартості продукції. Види собівартості продукції.

15. Сутність і види прибутків підприємства. Порядок їх визначення. Шляхи збільшення прибутку.
16. Рентабельність виробництва продукції. Формула для визначення рентабельності. Шляхи підвищення рентабельності.
17. Критичний обсяг випуску продукції. Його суть. Методика розрахунку точки безбитковості підприємства.
18. Показники, що характеризують ліквідність і фінансову стійкість підприємства. Їх суть і формули для визначення.
19. Сутність економічної безпеки підприємства. Головна мета і основні функціональні цілі економічної безпеки підприємства.
20. Сутність і завдання реструктуризації підприємства. Форми реструктуризації підприємства.

МАРКЕТИНГ

1. Розкрийте сутність маркетингу та його роль у ринковій економіці.
2. Охарактеризуйте концепції, на яких можуть будуватись взаємовідносини між виробниками і споживачами в умовах ринку?
3. У чому полягає зв'язок між етапами еволюції та концепціями маркетингу.
4. Розкрийте сутність принципів маркетингу. Які Ви вважаєте найважливішими.
5. Охарактеризуйте сутність «комплекс маркетингу».
6. Дайте визначення «маркетингове середовище фірми». Яка основна мета його вивчення?
7. Дайте характеристику факторам, що впливають на поведінку покупця на споживчому ринку?
8. Охарактеризуйте різні види організацій споживачів.
9. Розкрийте зміст етапів процесу маркетингового дослідження?
10. Обґрунтуйте важливість маркетингової інформації в проведенні підприємницької діяльності.
11. Охарактеризуйте три маркетингові стратегії охоплення ринку.
12. Дайте визначення «місткість ринку», «частка підприємства на ринку»? як їх визначають?
13. Дайте визначення «позиціонування товару на ринку»? наведіть приклади.
14. Розкрийте сутність асортиментної політики підприємства.
15. Розкрийте зміст поняття «сегментація ринку»? Для чого застосовують цей маркетинговий прийом?
16. Охарактеризуйте найпоширеніші принципи сегментації споживчого ринку.
17. Охарактеризуйте найпоширеніші принципи сегментації ринку товарів промислового призначення?
18. З якою метою створюють маркетингові системи і яких видів вони бувають?
19. Які складові охоплює поняття «рекламна стратегія»? Як її розробляють?
20. Охарактеризуйте типи маркетингового контролю.

**Типові практичні завдання
до комплексного екзамену за фахом
для студентів IV курсу (рівня вищої освіти – бакалавр)**

Ситуаційне завдання 1.

В організації виникла потреба найняти фахівця управлінського рівня управління. Кандидатури на вакантне місце відрізняються одна від одної взаємовідносинами з вищим керівництвом.

А. Перший швидко погоджується з думкою, вказівкою вищого керівника, беззастережно і пунктуально виконує будь-яке його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою, вказівкою керівника і беззастережно, пунктуально виконувати будь-яке його завдання, але тільки в тому разі, якщо сам керівник авторитетний до нього.

В. Третій, схильний до суперечок, але дуже досвідчений спеціаліст, вмільний організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає оптимальних результатів.

Г. Четвертий має багатий досвід і фахові здібності в галузі майбутньої роботи, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.

Виберіть і обґрунтуйте одну із кандидатур.

Ситуаційне завдання 2.

Ви – керівник великого рекламного агентства. На вашому підприємстві звільнилося місце начальника відділу замовлень. Ваші дії:

А. Звернетеся на біржу праці.

Б. Призначите на цю посаду симпатичну вам особу.

В. Проведете анкетування на підприємстві.

Г. Попросите друзів знайти потрібну вам особу.

Д. Будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошенням.

Е. Призначите на цю посаду працівника цього відділу, який, на вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуаційне завдання 3.

Використовуючи власні і позичені фінансові кошти та інші ресурси, особа започатковує справу, зорієнтована на пошук нових можливостей, бажає примножити своє багатство, ризикує, залучає ресурси для поставленої мети, виявляє гнучкість, бере кредити, орендує приміщення для своєї діяльності.

Визначте, ким є ця особа, і вкажіть ознаки, за якими ви зарахували цю людину до вказаної вами категорії.

Ситуаційне завдання 4.

Підприємство, на якому ви працюєте менеджером, виготовляє велику номенклатуру виробів. Воно має два альтернативні джерела постачання сировини одного виду. Раптом припинилося постачання сировини цього виду. Перший постачальник не постачає сировини, оскільки закінчився термін дії контракту на поставку, другий не постачає, оскільки вийшла з ладу залізнична колія, по якій сировина транспортувалась. Припинили роботу декілька дільниць у цехах, які були зв'язані технологічно з виготовленням продукції з цієї сировини.

Які підходи в менеджменті: системний, ситуаційний чи обидва разом ви застосуєте у цьому випадку? Відповідь обґрунтуйте.

Ситуаційне завдання 5.

Відомий американський фахівець з менеджменту Пітер Друкер, аналізуючи роботу менеджерів, визначив їхні основні невдачі:

Основні невдачі в роботі менеджерів (по Пітеру Друкеру)	Шляхи їхнього усунення
1. Прагнення до одержання більш високої заробітної плати й інших матеріальних благ на шкоду інтересам справи, співробітникам 2. Прагнення до зовнішніх атрибутів, символів влади (будинки, кабінет, автомобіль) 3. Турбота про власну кар'єру, положення на шкоду інтересам своїх підлеглих, присвоєння собі заслуг інших 4. Приховання своїх думок, почуттів, емоцій від співробітників	

Запитання для аналізу:

1. Знайдіть шляхи ліквідації цих невдач і сформулюйте їх у правій колонці.
2. Проаналізуйте свої пропозиції і визначте найбільш важливі з них.
3. Наскільки реальне їх здійснення в ринкових умовах України, з якими труднощами можуть стикнутись українські менеджери, як їх перебороти?

Ситуаційне завдання 6.

На малому торгово-посередницькому підприємстві виникла ситуація, пов'язана з нагальною потребою ремонту офісних приміщень у зв'язку з їхнім великим терміном служби та наріканнями персоналу на умови праці. Ви як керівник організації для вирішення цієї проблеми прийняли таке рішення:

- А. Створити неформальну групу з «відданих підлеглих» для виявлення незадоволених працівників і подальшої «серйозної розмови» з ними.
- Б. Створити постійно діючий комітет для нормалізації ситуації у колективі та ведення роз'яснювальної роботи.
- В. Створити командну групу з представників інституційного й управлінського рівнів управління організації для коригування стратегії розвитку підприємства відповідно до виявленої проблеми.
- Г. Створити виробничо-цільову групу з представників управлінських служб, працівників, які працюють у офісних приміщеннях, що потребують ремонту, заступника із загальних питань та бухгалтера для з'ясування можливих альтернатив ремонту, їхнього оцінювання, вибору ідеалізації.

Ситуаційне завдання 7

Вказати, якого виду формальну групу доцільно створити організації у кожній ситуації для вирішення проблеми:

- А. Автотранспортне вантажне середнє підприємство. Загострення конкуренції на ринку.
- Б. ПАТ, поліграфічне підприємство. Потреба скорочення 20% персоналу у зв'язку зі зміною власника.

- В. ТзОВ, консалтингова фірма. Пошкодження комп'ютерної мережі.
- Г. СП, будівельна організація. Конфлікт між заступниками директора через відмінності у поглядах щодо нововведень на виробництві.
- Д. Меблева фабрика, середнє підприємство. Потреба скоригувати стратегію розвитку фабрики відповідно до ситуації на ринку.

Ситуаційне завдання 8.

У вашій торговельній організації вже давно функціонує кілька неформальних груп за інтересами, членами яких є більшість працівниць усіх підрозділів. Це іноді заважає діяльності через плітки та надмірну емоційність у прояві міжгрупових стосунків, проте загалом це нормальне явище для більшості фірм, особливо тих, в яких переважають жінки.

У чому полягає основна відмінність між формальними і неформальними групами. Виберіть і обґрунтуйте:

- А. У кількості членів організації.
- Б. У контактах із зовнішнім середовищем.
- В. У способі виникнення.
- Г. У зв'язках між членами організації.

Ситуаційне завдання 9.

Незважаючи на збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення якості обслуговування клієнтів, за незмінної величини повної собівартості, прибуток підприємства не зріс, а навіть зменшився. У керівництва склалося враження, що були або допущені помилки у фінансовій документації, або була скоєна крадіжка. Ваші дії як керівника підприємства.

- А. Залучити зовнішнього консультанта для вирішення цієї проблеми.
 - Б. Здійснити внутрішнє розслідування за допомогою спеціально сформованого комітету.
 - В. Створити команду з довірених осіб, які б переглянули фінансову документацію.
 - Г. Створити виробничо-цільову групу з метою перевірки фінансової документації.
- Відповідь обґрунтуйте.

Ситуаційне завдання 10.

Після реорганізації вам необхідно внести зміни до штатного розкладу, переформувавши формальні групи. Який шлях ви виберете:

- А. Візьмусь за справу сам, вивчу всі списки кандидатів, запропоную адміністрації свій проект груп і прізвища їхніх керівників.
 - Б. Запропоную вирішити це питання відділу кадрів, адже це його робота.
 - В. Зберу весь колектив. Щоб уникнути конфліктів, запропоную зацікавленим особам подати свої пропозиції щодо складу груп, а потім обговорити їх на зборах колективу.
 - Г. Спочатку обговорюю питання про майбутню роботу цих груп із їхніми членами – спеціалістами і керівниками.
- Відповідь обґрунтуйте.

Ситуаційне завдання 11.

Вказати, які фактори з наведених нижче є факторами зовнішнього середовища організації непрямої дії. Обґрунтуйте та продемонструйте їхній вплив на організацію через фактори прямої дії.

- А. Недоліки у постачанні організації сировиною і комплектуванням.
- Б. Формування планово-економічним відділом нової стратегії тарозроблення бюджету для її реалізації.
- В. Створення ремонтної служби.
- Г. Втрата зв'язків з іноземною транспортною організацією через введення адміністративних бар'єрів.

Д. Звільнення кількох працівників відділу маркетингу через їхню надмірну участь у передвиборній агітації.

Е. Втрата ринків збуту в афро-азійському регіоні через нестабільну військову ситуацію.

Є. Прийняття поправок до Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств».

Ситуаційне завдання 12.

Ви власник і директор кондитерської фірми, яка виробляє смачну, якісну і доволі відому продукцію для наших споживачів. На нараді спеціалісти з маркетингу, після виконання маркетингових досліджень, переконують вас, що вироби вашого підприємства можуть користуватись великим попитом і на зарубіжних ринках. Тому на засіданні вищого керівництва підприємства було вирішено спробувати експортувати продукцію в країни Західної Європи. Опишіть свої дії під час реалізації конкретної функції менеджменту – управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства, через застосування загальних функцій менеджменту.

Ситуаційне завдання 13.

На підприємстві планують ввести новий виріб. Для цього потрібно закупити патент на виготовлення виробу, забезпечити виробництво новими матеріалами і технологією, розробити систему матеріального і морального стимулювання працівників, праця яких пов'язана з впровадженням нового виробу, надати необхідну інформацію щодо нового виробу начальнику цеха, де буде впроваджуватись новий виріб.

Запитання для аналізу:

А. Визначити загальні та конкретні функції управління.

Б. Конкретні функції поділити за ознакою процесів управління, за ознакою об'єкта, за ознакою виробничо-господарської діяльності.

Ситуаційне завдання 14

У ЗВО було вирішено створити футзальну команду, яка б брала участь у першості міста, представляла інститут у боротьбі за найвищі винагороди, тим самим популяризуючи міні-футбол серед студентів та підвищуючи спортивний авторитет ВНЗ. Зібрали виконавців, знайшли гроші для вступного внеску. Адмініструванням, тренуванням та організаційними питаннями займалась практично одна людина. Проте у ході чемпіонату виникли проблеми з пошуком місця для тренувань. Досвіду ігор на подібному рівні не було, тому результати були слабкі, гра – нерівною. Хоч самомотивація та ентузіазм студентів (до речі, однієї з наймолодших та найемоційніших як за гравцями, так і за вболівальниками команд) були доволі високими, усі ці труднощі позначились на команді. Почали виникати внутрішні конфлікти та звинувачення. Завдання спонсора щодо місця у підсумковій турнірній таблиці виконане не було. Команда фінішувала 6-ю серед восьми команд, здобувши дві перемоги та дві нічиї у 14 матчах з різницею 47–125.

Запитання для аналізу:

А. Вказати недоліки в процесі реалізації конкретної функції менеджменту – управління міні-футбольною командою.

Б. Запропонувати напрямки поліпшення в організації команди

Ситуаційне завдання 15

Ви підприємець, маєте бажання заснувати власне підприємство, очоливши його. Ви вже визначилися з профілем діяльності, набрали працівників на роботу. Під час розроблення стратегії постало питання про доцільність чи недоцільність формування місії організації. Ваше розуміння і дії стосовно вирішення цього питання:

А. Залучити до формування місії організації всіх працівників підприємства.

Б. Скликати лише командну групу, яка займеться розробленням місії організації.

В. Місія організації зрозуміла сама по собі і на цьому питанні взагалі не варто акцентувати увагу.

Г. Місію організації повинні знати лише працівники управлінського апарату. Усі решта – тільки виконавці.

Відповідь обґрунтуйте.

Задача 1.

Визначте показник інтенсивності обороту за наймом і інтенсивність обороту за вибуттям, якщо:

- середньоспискова чисельність персоналу за рік – 1920 осіб;
- чисельність прийнятих за рік – 178 осіб;
- кількість вибулих за рік з різних причин – 90 осіб

Задача 2.

Визначте коефіцієнт постійності, якщо:

- чисельність працівників, що є в списках організації протягом всього періоду – 1300 осіб;
- середньоспискова кількість персоналу за рік – 1180 осіб.

Задача 3.

Визначте коефіцієнт постійності, якщо:

- чисельність вибулих за період з усіх причин – 50 чол.;
- інтенсивність обороту за вибуттям – 0,04;
- чисельність працівників, що є в списках організації протягом всього періоду – 1300 осіб.

Задача 4.

Визначте, який із запропонованих факторів належить: до внутрішніх сильних сторін — S; до внутрішніх слабких сторін — W; до зовнішніх можливостей — O; до зовнішніх загроз — T:

- 1) постачальники сировини зажадали робити більш великі закупівлі, а також підвищили ціни на деякі види сировини;
- 2) відбулося зниження митних тарифів на вивіз продукції за кордон;
- 3) у процесі виробництва продукції не використовуються новітні технології та сучасне обладнання;
- 4) компанія вкладає значні кошти в розробку і трансляцію реклами своєї продукції на центральних каналах телебачення, влаштовує виставки в престижних виставкових залах.

Задача 5.

Обчислити потребу в робітниках цеху, якщо:

- виробнича програма – 1000 одиниць;
- незавершене виробництво – 50 одиниць;
- трудомісткість одного виробу – 20 хвилин;
- коефіцієнт виконання норм часу – 1,1;
- фонд робочого часу 1 робітника – 450 годин;
- коефіцієнт перерахування явочної чисельності у спискові – 1,1.

Задача 6.

Використовуючи матрицю ADL, здійсніть вибір стратегії, якщо відомо, що в цьому виді бізнесу підприємство «Асоль» бажає отримати більше прибутку, спеціалізуючись у вузькій і захищеній ніші, але, в той же час, продукція, реалізацією якої займається дане підприємство, характеризується падінням попиту, покупці поступово втрачають інтерес до цієї продукції, так як її починають витісняти нові і більш якісні аналоги. В результаті цього спостерігається звуження асортименту, падіння обсягів продажів і прибутку.

Задача 7.

Обчислити чисельність адміністративно-управлінського персоналу фірми, якщо:

- сумарний час виконання організаційно-управлінських робіт складає – 3000 годин;
- коефіцієнт витрат часу на додаткові роботи – 1,3;
- коефіцієнт втрат часу на відпочинок – 1,12;
- коефіцієнт перерахування чисельності (явочної у спискову) – 1,1;
- фонд робочого часу одного працівника за місяць – 160 годин.

Задача 8.

Визначити методи управління підприємством за видами та напрямками. Результати представити у вигляді табл. 1.

Таблиця 1 – Методи управління підприємством

<i>Напрями управління</i>	<i>Методи управління</i>		
	<i>Адміністративні</i>	<i>Економічні</i>	<i>Соціально-психологічні</i>
Управління матеріально-технічним забезпеченням			
Управління виробництвом			
Управління персоналом			
Управління збутом			
Управління фінансами			

Задача 9.

Визначити переваги і недоліки основних організаційних структур управління підприємством. Результати представити у вигляді табл. .

Таблиця 1 – Переваги та недоліки організаційних структур управління підприємством

<i>Організаційні структури</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Лінійна		
Функціональна		
Продуктова		
Матрична		

Задача 10.

Здійснити розподілення наступних факторів за групами впливу на діяльність підприємства: валютний паритет, географічне положення підприємства, екологічна ситуація в регіоні та державі, конкуренти, інформація, рівень організації виробництва та управління, персонал, клімат, маркетинг, політична ситуація в державі, інтенсивність інфляційних процесів, рівень розвитку науки і техніки, клієнти, органи державної влади, природні ресурси, статевовікова структура населення, державна політика, фінанси підприємства, очікувана тривалість життя (у тому числі трудового) населення, постачальники, основні засоби підприємства, стан здоров'я населення, законодавство, міжнародні інтеграційні та глобалізаційні процеси, посередники, рівень народжуваності і смертності населення, інвестори, стан національного господарства, інтенсивність міграції (в тому числі трудової) населення, оборотні засоби підприємства. Результати представити у вигляді табл. 1.

Таблиця 1 – **Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства**

<i>Групи факторів</i>	<i>Фактори</i>
Фактори внутрішнього середовища підприємства	
Фактори зовнішнього середовища підприємства (фактори прямого впливу)	
Фактори зовнішнього середовища підприємства (фактори непрямого опосередкованого впливу)	

Задача 11

В таблиці подано дані щодо ВВП, експорту та імпорту країн світу. Розрахувати їх ЗТО, експортну, імпортну та зовнішньоторговельну квоти, зроби висновки щодо відкритості їх національних економік.

	ВВП, млрд.дол. США	Експорт, млрд.дол. США	Імпорт, млрд.дол.США
США	20 807	1, 437	2, 480
Канада	1 564	461,8	436,7
Велика Британія	2 787	468,7	645,7

Задача 12

Скориставшись прийомами SWOT-аналізу, розподілити наступні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку підприємництва в Україні за групами «сильні сторони», «слабкі сторони», «можливості», «загрози»:

- нерозвинута культура підприємництва;
- легкість реєстрації підприємницької діяльності;
- складності під час податкового адміністрування;
- активізація процесів об'єднання суб'єктів підприємництва;
- соціальна напруженість у суспільстві;
- висока кваліфікація та низька вартість трудових ресурсів;
- нестабільність законодавства;
- великий внутрішній ринок;
- активізація процесів інтеграції національних економік;
- спрощена система оподаткування;
- складності при ліквідації суб'єктів підприємництва;
- вигідне географічне розташування країни;
- використання Європейської мережі підприємств;
- несприятлива макроекономічна ситуація;
- високий рівень корупції та регуляторного тиску;
- участь у рамковій програмі Європейського Союзу з досліджень та інновацій «Горизонт 2020» та програмі Європейського Союзу «Конкурентоспроможність підприємств малого і середнього бізнесу (COSME) (2014-2020)»;
- високий рівень тіньової економіки;
- низький рівень купівельної спроможності населення.

Результати розподілення факторів за групами представити в вигляді табл. 1.

Таблиця 1 – **SWOT-аналіз розвитку підприємництва в Україні**

<i>Фактори</i>	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
----------------	-----------------------	-----------------------

Фактори внутрішнього середовища		
<i>Фактори</i>	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Фактори зовнішнього середовища		

Критерії оцінювання студентів під час комплексного екзамену за фахом

Особливістю проведення іспиту є наявність екзаменаційних білетів з 30 варіантів. Екзаменаційні білети до комплексного держаного іспиту за фахом складаються з 3 теоретичних та 1 практичного завдання.

Рівень знань під час екзамену оцінюється за такою шкалою:

«відмінно» – коли робота містить повністю вірні відповіді на запитання; студент демонструє знання навчально-методичної літератури, законодавчих і нормативних актів, наводить узагальнення і висновки; рішення задачі правильне, обґрунтоване, зроблені відповідні висновки; робота акуратно оформлена;

«добре» – коли робота написана на рівні вимог "відмінно", але студентом допущені незначні помилки у формулюванні термінів, категорій; допущені деякі помилки в розрахунках задачі, які не є грубими;

«задовільно» – коли робота містить неправильну відповідь на одне запитання або на 2 запитання дані малообґрунтовані та невичерпні відповіді, також допущені помилки в розрахунках задач, які не є грубими; або теоретичні питання висвітлені повністю, проте є грубі помилки у розв'язку задачі;

«незадовільно» – коли робота містить неправильні чи неповні відповіді на всі запитання, допущені грубі помилки у розрахунках задачі або студент не зробив спроби розв'язати задачу.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90 – 100	A	відмінно
80 – 89	B	добре
70 – 79	C	
60 – 69	D	задовільно
50 – 59	E	
26 – 49	FX	незадовільно
0-25	F	

Рекомендована навчально-методична література:

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV // Офіційний вісник України. – 2003. – № 11. – С. 303–458.
2. Конституція України (Основний Закон України).
3. 2. Закон України “Про підприємства в Україні” (зі змін. Та допов.) // Відомості Верховної Ради України. — 1991. — № 24, 36; 1992. — № 17; 1992. — № 38, 39; 1993. — № 7, 11, 13, 17, 19, 24, 26, 27, 29; 1994. — № 3, 38; 1995. — № 13, 14.
4. 3. Закон України “Про підприємництво” (зі змін. та допов.) // Відомості Верховної Ради України. — 1991. — № 14; 1992. — № 48, 51; 1993. — № 30; 1994. — № 3, 28, 40, 49; 1995. — № 7, 10, 14.
5. 4. Закон України “Про захист прав споживачів” // Відомості Верховної Ради України. — 1991. — № 30.
6. 5. Кодекс Законів України про працю. — К.: Укр. видав. група, 1995. — 190 с.
7. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. - 465 с.
8. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. - 516 с.
9. Божидарнік Т.В., Василик Н.М. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. - 498 с.
10. Бондарчук О. Ситуаційний менеджмент Київ: Центр навчальної літератури, 2019. - 326 с.
11. Виноградський М., Виноградська А., Шканова О. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. - 504 с.
12. Гоголя О.П., Харенко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг. Навчальний посібник. Київ. 2018. - 410 с.
13. Гуменник В.І., Копчак Ю.С. Менеджмент організацій: Навч. посіб. / Гуменник В.І., Копчак Ю.С. — К., 2012. — 503 с.
14. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 352 с.
15. Коваленко О, Федоренко В., Мошек Г. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 808 с.
16. Кокарев М. Основи менеджменту. Шпаргалка для студента №4 – К.: Торсінг, 2011. –32с.
17. Кучеренко Д. Г. Менеджмент. Курс лекцій. 2-ге видання / Д.Г. Кучеренко. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. - 184 с.
18. Мазур В. С. Навчально-методичний комплекс “Менеджмент: теорія і практика”– Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 200 с.
19. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів. [текст] навч. посібник. / : І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала, М.В. Гунченко – К.: «Центр учбової літератури», 2013. - 304 с.
20. Мотивуючі функції лідерства та їхня реалізація в управлінні розвитком регіону / М. А. Йохна, В. В. Стадник // Управлінське лідерство: виклики сьогодення : колект. монографія / за заг. ред. В. В. Толкованова. – Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. – С. 45–74.
21. Управління персоналом: підручник [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]: за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – Вид. 2-ге, зі змінами. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2014. – 666 с.
22. Менеджмент персоналу: практикум [В.М. Петюх, Б.Г. Базилюк, О.О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. канд. екон. наук, доц. Герасименко О.О. – К.: КНЕУ, 2014. – 380 с.
23. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2014. – 479 с.
24. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами [Текст]: Учебник / Майк Армстронг; пер. с англ. И. Малковой; / Под ред. С. К. Мордовина. - 10-е изд. Спб.: Питер, 2010. – 847 с.

25. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К.: КНЕУ, 2012. — 711 с.
26. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. Часть I. Теория: Учебник. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2013, - 1056 с.
27. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / [А.М. Колот, О.А. Грішнова та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. – К.: КНЕУ, 2012. – 501, [3] с.
28. Суков Г.С., Тупик И.Я. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика: Монография / Под науч. ред. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ, 2015. – 232 с.
29. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: Практикум [Електронний ресурс] : навч. посібник. – Харків: ХДУХТ 2018. – 188 с.
30. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. посіб. / С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 399 с.
31. Управління персоналом: Навчальний посібник. / Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, Н.І. Драгнева, К.П. Драмарецька, А.В. Троян. - 2-ге вид. - Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. - 417 с.
32. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
33. Кодекс законів України про працю. – К., 2018. [Електронний ресурс] : режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
34. Кибанов И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / И. А. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 528 с.
35. Міжнародна економіка та міжнародні економічні відносини : практикум : навч. посіб. / В.В. Козик, Л.А. Панкова, Ю.В. Огерчук, О.Ю. Григор'єв, А.О. Босак. – 3-є вид., переробл. і доповн. – К. : Знання, 2016. – 583 с.
36. Босак А.О. Міжнародна економіка : теоретичні та прикладні аспекти : навч. посібник / А.О. Босак, О.Ю. Григор'єв, Л.І. Чернобай, О.С. Скибінський. – Львів : Міські інформаційні системи, 2015. – 245 с.
37. Міжнародна економіка та міжнародні економічні відносини: навч. посібник / А.О. Босак, О.Ю. Григор'єв, Ю.В. Малиновський, В.П. Далик. – Львів: СТ «Міські інформаційні системи», 2017. – 365 с.
38. Патица Н.І. Міжнародні економічні відносини / Н. І. Патица, О.В. Мартинюк, Д.Г. Кучеренко: Навч. посіб. - Київ: ЦУЛ, 2014. - 560 с.
39. Амеліна І.В. Міжнародні економічні відносини / І. В. Амеліна, Т. Л. Попова, С.В. Владимиров – К.: Центр учбової літератури, 2013. — 256 с.
40. Міжнародна економіка : навчальний посібник / За ред. С.В. Фомішин ; Авт. кн. А.П. Румянцев, О.М. Дудченко, О.Є. Лугінін, Л.О. Бетехтіна, др. – Львів : Новий Світ2000, 2012 . – 445 с.
41. Міжнародна економіка : навчальний посібник для вузів / Г.Е. Гронтковська, О.І.Ряба, А.М. Венцурик, О.І. Красновська . – Київ : ЦУЛ, 2014 . – 382 с
42. Міжнародна економіка : підручник для вузів / В.В. Білоцерківець, О.О. Завгородня, В.К. Лебедева, інш. ; За ред. А.О. Задоя, В.М. Тарасевич . – Київ : ЦУЛ, 2012 . – 414 с.
43. Войтко С.В., Гавриш О.А., Згуровський О.М., Нараєвський С.В. Економіка зарубіжних країн. - Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. — 400 с.
44. Міжнародні економічні відносини: навч. посібник / Ю. Г. Козак, М. А. Засць, Н. В. Притула та інші. – Одеса: «ТОВ.ПЛУТОН», 2016. – 352 с.
45. Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин. Економічна інтеграція України у світове господарство: кол. монографія / За ред. І. М. Посохова, П. Г. Перерви, О. Д. Матросова, В. Г. Дюжева, В. О. Матросової. – Харків : НТУ «ХП», 2016. – 450 с

46. Міжнародні економічні відносини: практикум [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво» напряму підготовки 6.030503 «Міжнародна економіка» / В.В. Дергачова, О. М. Згуровський, І.М. Манаєнко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 80 с.
47. Глобальна економіка: Підручник під грифом МОН. [Текст] / Д. Антонюк. І. Бабець, А. Мокій, Б. Головаш [та ін.] За загальною редакцією Д. Антонюка. І. Бабець, А. Мокія. – Запоріжжя: ЗІЕІТ – ФОБ Мокшанов В.В. – 2017. – 612 с.
48. Козак Ю.Г. Транснаціональні корпорації. / Козак Ю.Г. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2011.– 420 с.
49. Світова економіка: підручник / за ред. О.І. Шниркова, В.І. Мазуренка, О.І. Рогача. - К. : ВПЦ "Київський університет", 2018. – 616 с.
50. «Основи зовнішньоекономічної діяльності». Навчальний посібник В.М. Лич, Б.Е. Головаш, та інші. – Видавництво КНУБА. К.: – 2010. – 40 с.
51. Філіпенко А.С. Теорія міжнародної економічної політики: навч.посіб./А.С. Філіпенко. – К.: АКАДЕМВИДАВ, 2013. – 216с.
52. Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин. Економічна інтеграція України у світове господарство: кол. монографія / За ред. І. М. Посохова, П. Г. Перерви, О. Д. Матросова, В. Г. Дюжева, В. О. Матросової. – Харків : НТУ «ХП», 2016. – 450 с.
53. Дергачова В.В., Голюк В.Я. Міжнародні кредитно-розрахункові і валютні операції: навч. посіб. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 132 с.
54. Марцінковська О. «Інкотермс-2010» як інструмент регулювання зовнішньоекономічної діяльності / О. Марцінковська, О. Легкий // Економічний аналіз. – 2013. – № 12. – С. 265–268.
55. Рамберг Я. Коментар ІСС до правил Інкотермс 2010. Роз'яснення та практичне використання / Я. Рамберг ; пер. з англійської ТОВ «Асоціація експортерів і імпортерів ЗЕД». – К. : Асоціація «ЗЕД», 2011. – 216 с.
56. Артьомов І.В. Європейська інтеграція України: стан, проблеми, перспективи: зб.наук.статей. Книга 2./ І.В. Артьомов. – Ужгород: ПП «АУТДОР-ШАРК», 2014. – 452с.
57. Дергачова В.В., Голюк В.Я. Міжнародні кредитно-розрахункові і валютні операції: навч. посіб. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 132 с.
58. Куцик П. О. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку : монографія / П. О. Куцик, О. І. Ковтун,. Г. І. Башнянин. – Львів : Видавництво ЛКА, 2015. - 594 с.
59. Рокоча В.В. Геоекономіка та глобальні стратегії українського бізнесу (антикризовий аспект): навчальний посібник/ В. В. Рокоча, Б. М. Одягайло, В. І. Терехов. - К.: Університет економіки та права "КРОК", 2017. - 352 с
60. Тенденції торгівельно-економічної співпраці України та ЄС / І.М. Манаєнко, Д. Путіліна // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 3 (08), 2017. С. 10-17.
61. Манаєнко І.М. Міжнародна трудова міграція: тенденції та наслідки для світового господарства // Вісник Донецького національного університету. Серія В: економіка і право. Д.- 2015,
62. Дергачова В.В., Згуровський О.М., Чорній В.В. Проблемні аспекти економічного розвитку України в світогосподарському просторі // Актуальні проблеми економіки та управління. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017.
63. Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин. Економічна інтеграція України у світове господарство: кол. монографія / За ред. І. М. Посохова, П. Г. Перерви, О. Д. Матросова, В. Г. Дюжева, В. О. Матросової. – Харків : НТУ «ХП», 2016. – 450 с.
64. Глінковська Б. (Glinkowska B.), Чеботарьов Є., Чеботарьов В. Крос-культурні підприємницькі комунікації : навчальнометодичний посібник для магістрантів ; Держ. закл. „Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка”. – Старобільськ, 2018. – 120 с
65. Тодорова Н. Ю. Крос-культурний менеджмент: навч. посіб. Донецьк: ДонНТУ, 2008. 330 с.

66. Азарова Ю. Мультикультуралізм і сучасні моделі міжкультурної комунікації / Ю. Азарова // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Культурологія. - 2016. - Вип. 17. - С. 13-19.
67. Льюїс Р.Д. Ділові культури в міжнародному бізнесі. Від зіткнення до взаєморозуміння. Київ: Справа, 2011.
68. Шталь Т.В., Доброскок Ю.Б., Тищенко О.О., Проскурніна Н.В., Світлична Ю.О. Глобальна економіка: навчальний посібник Харків: Видавництво «Форт», 2016. – 358 с.
69. Кузьмін О. Є., Пирог О. В., Литвин І. В. Глобальна економіка: навчальний посібник Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. - 300 с.
70. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади [Текст] : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 196 с.
71. Азарян О. М. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємств машинобудування : монографія / О. М. Азарян ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 218 с.
72. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія / [В. М. Андрієнко та ін.] ; Донецький нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2012. – 155 с.
73. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с
74. Сак Т. В. Стратегія бізнесу : методичні вказівки до практичних робіт. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2019. 80 с.
75. Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій [О. М. Полінкевич та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Полінкевич. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 415 с.
76. Герасимчук З. В. Стратегічне управління сталим розвитком міст : теорія, методологія, практика : монографія / З. В. Герасимчук, О. В. Середа ; Луц. нац. техн. ун-т. – Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – 274 с.
77. Довбня С.Б. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник / С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2011. – 70 с.
78. Кусумано Майкл А. Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса. [пер. з англ. С. Новікової]. 4-те вид. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2020. 256 с.
79. Іванова В. В. Планування і контроль на підприємстві: навчальний посібник /В. В. Іванова. – Суми: Університетська книга, 2011. – 443 с.
80. Рокоча В., Одягайло Б., Терехов В. Бізнес-стратегії європейських компаній : навч. посіб. К: ВНЗ "Ун-т економіки та права "КРОК", 2018. 310 с.
81. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / [Я. С. Ларіна та ін. ; за ред. Я. С. Ларіної]. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 363 с..
82. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колект. монографія / [Наливайко А. П. та ін.] ; за ред. проф. А. П. Наливайка ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". К. : КНЕУ, 2015. 398 с
83. Алькема В.Г.,Сумець О.М. Логістика. Теорія та практика:навч. посіб. Київ: Професіонал, 2018. 272с.
84. Анікін, Б. А. Логістика виробництва: теорія і практика: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури / Б. А. Анікін, Р. В. Сіркишев, В. А. Волочійко; відп. ред. Б. А. Анікін. 2016.
85. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. Москва: Олимп-Бизнес, 2017. 640с.
86. Денисенко М.П., Левковець П.Р., Михайлова Л.І., Кириченко О.А., Лаптев С.М. Організація та проектування логістичних систем : підручник. К. : ЦНЛ, 2016. 336 с.
87. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія / Н.Б. Ільченко. – Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. – 432 с.

88. Комеліна О. В. Проектування логістичних систем: навч. посібник / О. В. Комеліна, Л. М. Болдирєва, О. В. Гринько. – Полтава: ПолтНТУ, 2015. – 121 с.
89. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чернописька Н. В. Логістика: компендіум і практикум. Навчальний посібник. – К., Кондор, 2009 р. – 338 с.
90. Крикавський Є.В. Логістика і управління ланцюгом поставок / Є.В.Крикавський, Похильченко О.А., Фертш М. // Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. – 514 с.
91. Логістика: навч. посіб. [О.М. Тридід, Г.М. Азаренкова, С.В. Мішина, І.І. Борисенко]. –К.: Знання, 2017. –566 с.
92. Організація та планування логістичних систем: підручник ; за ред. проф. М.П. Денисенка, проф. П.Р. Лековця, проф.. Л.І. Михайлової. -К.: Центр учбової літератури, 2015. –336 с.
93. Організація та проектування логістичних систем: Підручник / за ред. проф. М.П. Денисенка, проф. Л.Г. Шморгуна, доц. В.С. Марунича-К.: Мілениум, 2016.-388 с.
94. Посилкіна О.В., Баєва О.І., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Онищенко Я.Г., Економіка логістики: навч. посіб. для здобувачів вищої освіти, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Логістика». Харків : НФаУ, 2018. 251 с.
95. Тюріна Н. М. Логістика [Текст]: Навч. посіб. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 392 с.
96. Тюріна Н. М. Логістика: Навч. посіб. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 392 с.
97. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: підручник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2016. 292с.
98. Швець В.Я., Баранець Г.В. Трансфер інновацій у логістичних системах: навч.пос. Дніпро, НГУ, 2015. 219 с.
99. Кононенко, А. В. Логістика [Текст]: навч. посіб. до виконання практ. робіт / А. В. Кононенко, Ю. О. Романенков, В. П. Гатило. – Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2019. – 56 с.
- 100.Белінський, П. І. Менеджмент виробництва та операцій [підручник] [Текст] / П. І. Белінський. – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – 624 с
- 101.Капінос Г.І. Операційний менеджмент [текст]: навч. посіб. / Г.І. Капінос, І.В.Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.
- 102.Іванов М.М. Операційний менеджмент: навч. посіб. / М.М. Іванов, П.В. Комазов.– К.: Центр учбової літератури, 2012. – 368 с.
- 103.Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства [Електронний ресурс]: підручник / В.Г. Васильков, Н.В. Василькова. – К.: КНЕУ, 2015. – 502 с.
- 104.Васильков В.Г. Організація і управління процесами виробництва: навч. посіб. /В.Г. Васильков, Н.В. Василькова. – К.: КНЕУ, 2011. – 503 с
- 105.Маркіна І. А., Помаз О.М., Помаз Ю.В. Операційний менеджмент : навч. посіб.; Полтав. держ. аграр. акад. Полтава : ПДАА, 2019. 230 с.
- 106.Мартинюк О. А., Серебряннікова Н.І. Менеджмент та адміністративне управління : навч. посіб.;Міжнар. гуманітар. ун-т. - Електрон. текст. дані . Одеса : Гельветика, 2017.
- 107.Операційний менеджмент : навч. посіб. / В. Ю. Припотень [та ін.] ; Приват. ВНЗ "Нікопол. екон.ун-т". Нікополь : Ноулідж, Сєверодонец. від-ня, 2017. 177 с.
- 108.