

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Ректор Одеського державного
аграрного університету,
голова приймальної комісії

проф.  Михайло БРОШКОВ

« 24 »  2025 р.

ПРОГРАМА

співбесіди з фахових дисциплін

для вступу на навчання для здобуття освітнього ступеня «МАГІСТР»

пільгових категорій

за ОПП «МЕНЕДЖМЕНТ»

галузі знань D «БІЗНЕС, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВО»

**(на базі ступеня вищої освіти бакалавра або освітньо-кваліфікаційного рівня
спеціаліста за спорідненими/неспорідненими спеціальностями)**

Програма співбесіди з фахових дисциплін для вступу на навчання для здобуття ступеня освітнього ступеня «*Магістр*» пільгових категорій на базі ступеня вищої освіти бакалавра або освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста за спорідненими/неспорідненими спеціальностями при вступі на освітньо-професійну програму «*Менеджмент*» спеціальності D3 «*Менеджмент*» галузі знань D «*Бізнес, адміністрування та право*», розроблена:



(підпис) д.е.н., професор кафедри менеджменту
Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ



(підпис) завідувач кафедри менеджменту,
д.е.н., професор Галина ЗАПІША



(підпис) к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Оксана МЕЛЬНИЧУК

Гарант ОПП: професор кафедри менеджменту,

д.е.н.,  Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ

Схвалено вченою радою факультету економіки та управління
від «21» квітня 2025 року, протокол № 8

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. БАЗОВА ЧАСТИНА ПРОГРАМИ.....	5
1.1. Менеджмент	5
1.2. Управління персоналом	6
1.3. Операційний менеджмент	9
1.4. Управління інноваціями	10
1.5. Стратегічне управління	12
1.6. Маркетинг	15
1.7. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства.....	17
1.8. Логістика	19
2. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	22
3. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ВСТУПНИКІВ	27

ВСТУП

До участі в конкурсі на навчання для здобуття ступеня вищої освіти «Магістр» при вступі на освітньо-професійну програму «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» допускаються особи, які мають документ державного зразка про здобутий перший (бакалаврський) рівень або освітньо-кваліфікаційний рівень «Спеціаліст» за спорідненими/неспорідненими спеціальностями.

Мета вступної співбесіди – перевірка відповідності знань, умінь та навичок абітурієнтів програмним вимогам, з'ясування компетентності та оцінка ступеня підготовленості вступників для отримання освітнього ступеня «Магістр».

Вступник повинен володіти сукупністю знань, умінь, навичок, інших компетентностей, необхідних для вирішення прикладних проблем та складних спеціалізованих задач, що характеризуються комплексністю та невизначеністю умов, у сфері управління організаціями та їх підрозділами.

Вступник повинен:

- **виявити** базові знання теоретичного змісту предметної області: парадигми, закони, закономірності, принципи, історичні передумови розвитку менеджменту; концепції операційного, кадрового, стратегічного, інноваційного, маркетингового, логістичного менеджменту тощо;

- **знати** методи, методики та технології: загальнонаукові та специфічні методи дослідження; методи менеджменту (адміністративні, економічні, соціально-психологічні, технологічні); технології обґрунтування управлінських рішень (економічний аналіз, імітаційне моделювання, дерево рішень тощо);

- **демонструвати** навички творчого, критичного погляду на поставлені практичні завдання та розробки обґрунтованих пропозицій щодо їх розв'язання.

1. БАЗОВА ЧАСТИНА ПРОГРАМИ

1.1. МЕНЕДЖМЕНТ

1.1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність та поняття менеджменту. Передумови виникнення науки управління. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Закони і закономірності менеджменту. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту. Сутність категорії «організація». Ознаки організації як об'єкта управління. Різновиди організацій. Організація як відкрита динамічна система. Керуюча та керована підсистеми. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу» і «виходу».

1.1.2. Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретний і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

1.1.3. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Етапи процесу планування. Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей. Сутність функції організації та її місце в системі управління. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Поняття мотивації. Теорії і моделі процесів мотивації: змістовний і процесний підходи. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми. Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролю.

1.1.4. Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

1.1.5. Інформація, її види та роль в менеджменті. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації. Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотний зв'язок в процесі

комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу.

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

1.1.7. Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднуюча функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю управління. Характеристика та класифікація стилів управління. Критерії оцінки стилю менеджера. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

1.1.8. Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Напрями підвищення ефективності управління організацією. Сутність та різновиди відповідальності та етики в менеджменті. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту.

1.2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.2.1. Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал» «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом.

1.2.2. Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність:

спільне та відмінне персоналу. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці), зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності. Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна. Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

1.2.3. Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації. Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя).

1.2.4. Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функцій. Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Способи нормування ресурсів. Оперативний план роботи з персоналом в організації. Індивідуальний план працівника. Структура інформації про персонал.

1.2.5. Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Етапи відбору

кадрів. Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація.

1.2.6. Колектив як соціальна група. Функції колективу та його різновиди в організації. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Типи формальних груп в організації. Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність членів колективу та чинники, що її обумовлюють. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Сутність і значення соціального розвитку колективу.

1.2.7. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників організації. Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій за результатами та цілями діяльності. Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників. Показники оцінювання різних категорій посад керівників. Основні критерії оцінювання спеціалістів. Оцінювання робітників і службовців. Атестація персоналу: сутність та види. Організація та порядок проведення атестації персоналу.

1.2.8. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналізу потреб персоналу. Навчання персоналу. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для кар'єрного зростання працівників. Управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Планування та підготовка кадрового резерву. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника.

1.3. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1.3.1. Об'єктивні закономірності управління виробництвом

(операційною діяльністю). Сутність операційної функції. Галузеві особливості операційної функції. Категорія «операційна діяльність» та «виробнича діяльність» їх взаємозв'язок та розбіжність. Виробничий та операційний менеджмент: спільні та відмінні характеристики. Сутність і місце операційного менеджменту в системі менеджменту організації. Взаємозв'язок операційного менеджменту з іншими функціональними видами менеджменту. Історичний розвиток операційного менеджменту: промислова революція, розвиток теорії менеджменту, розвиток науки менеджменту і систем. Особливості операційного менеджменту: цілі та основні завдання. Структура процесу реалізації операційного менеджменту. Функціональна характеристика операційного менеджменту.

1.3.2. Коло стратегічних питань, що вирішується у операційному менеджменті. Сутність та етапи розробки операційної стратегії. Виражена компетентність підприємства. Формування стратегії виробництва товару. Вплив життєвого циклу на операційну стратегію. Розробка стратегії процесу. Типи процесів: сфокусований на процесі, сфокусований на продукті та процес, який повторюється. Порівняння стратегій процесів. Особливості сфери послуг, які впливають на операційну стратегію. Застосування «дерева рішень» у проектуванні товару або процесу.

1.3.3. Операційна система як об'єкт управління. Особливості та властивості операційної системи. Елементи операційної системи: підсистема забезпечення, трансформуюча підсистема та підсистема планування і контролю. Класифікаційні підходи до операційних систем. Специфічні риси одиначної операційної системи. Особливості операційної системи серійного типу. Характеристика операційної системи масового виробництва. Операційна система з безперервним процесом як різновид операційної системи масового виробництва. Проектування операційної системи: сутність, цілі та етапи. Склад критеріїв та факторів проектування операційної системи. Соціотехнічний підхід до розробки операцій. Відмінності у проектуванні продукту та послуги. Проектування робіт і нормування праці.

1.3.4. Поняття операційної діяльності підприємства. Склад основних ресурсів як вхідних факторів операційної діяльності. Продукт (послуга) як результат операційної діяльності підприємства. Принципи організації та складність операційних процесів. Типи операційних процесів, їх ознаки. Організація операційного процесу у просторі: технологічний та предметний напрями спеціалізації. Поняття, структура та тривалість операційного циклу підприємства. Визначення тривалості операційного циклу підприємства. Особливості управління за фазами операційного циклу підприємства.

Розміщення обладнання та робочих місць для виробництва: поопераційне функціональне, потокове лінійне та фіксоване позиційне планування.

1.3.5. Довгострокове, середньострокове та короткострокове планування операцій, сукупне планування. Базові стратегії планування. Управління матеріально-технічним забезпеченням. Функції, завдання та основні вимоги до оперативного управління виробництвом. Зміст та фази оперативного управління. Види систем оперативного управління виробництвом. Організація диспетчеризації операційної діяльності. Контроль операційного процесу. Контроль якості сировини, матеріалів, товарів та послуг. Контроль запасів. Роль та завдання управління матеріальними ресурсами та запасами. Виштовхувальні та витягувальні системи. Робоче середовище та умови праці, режим роботи. Розподіл та кооперація праці. Основи нормування праці. Методи нормування праці та часу. Хронометраж.

1.3.6. Сутність проектного підходу до управління організацією. Значення та основні завдання в процесі управління проектами. Планування проектів. Поопераційний перелік робіт. Створення робочих графіків за допомогою діаграм Г. Гантта. Розклад проектів. Контроль проектів. Методи сітьового планування: переваги та недоліки. Техніка управління проектами методом оцінки та розгляду програми (PERT) та методом критичного шляху (CPM).

1.3.7. Поняті значення та фактори забезпечення якості товарів та послуг. Показники та методи їх оцінювання. Основні підходи до менеджменту якості. Планування якості. Організаційне забезпечення якості. Інструменти контролю якості. Підхід з позицій загального менеджменту якості. Розвиток програми забезпечення якості. Системи стандартів ISO 9000. Показники результативності функціонування виробничих та невиробничих операційних систем. Продуктивність операційної діяльності як міра результативності операційного менеджменту. Комплексний підхід до питань продуктивності. Фактори, що впливають на динаміку продуктивності. Шляхи підвищення продуктивності.

1.4. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

1.4.1. Сутність понять в галузі управління інноваціями. Сутність поняття «інновація». Класифікація новацій, інноваційних процесів, нововведень. Сучасні аспекти нововведень та розвитку конкуренції. Управління інноваціями як сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами й інноваційною діяльністю. Інноваційний процес

та інноваційна діяльність. Особливості прийняття рішень в управлінні інноваціями. Інновації в теоріях економічного розвитку. Становлення теорії інноватики та її сучасні концепції

1.4.2. Інноваційна діяльність як об'єкт управління. Сутність понять «інноваційний процес» і «інноваційна діяльність». Етапи інноваційного процесу на макро- та мікрорівні. Особливості фундаментальної наукової діяльності, прикладних науково-дослідних розробок, проектно-конструкторських і науково-технічних робіт, виробничої інноваційної діяльності. Оцінка факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на інноваційну діяльність організації. Учасники інноваційної діяльності. Завдання управління інноваційною діяльністю. Технологія управління інноваціями. Сфера інноваційної діяльності. Ринковий механізм (ринок новацій, ринок інвестицій, ринок чистої конкуренції нововведень) та інфраструктура інноваційної діяльності.

1.4.3. Державна підтримка інноваційних процесів. Роль держави у забезпеченні інноваційних процесів. Інновації як фактор економічного зростання. Значення інноваційної діяльності для формування сучасної моделі економічного зростання національної економіки України. Ринкові механізми у галузі наукової та науково-технічної діяльності. Способи державного впливу на ефективність інноваційних процесів. Методи державної підтримки інноваційної діяльності. Вплив державних, приватних і громадських структур. Національна інноваційна система. Сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні. Моделі інноваційного розвитку в зарубіжних фірмах.

1.4.4. Організаційні форми інноваційної діяльності. Принципи організації інноваційних процесів за циклом «дослідження - виробництво - дифузія - комерціалізація». Види наукових, проектних та інноваційних організацій. Роль академічного та освітянського секторів. Зміст понять «технопарк», «технополіси», «інкубатор інновацій». Організація виконання НДДКР і інформаційне забезпечення інноваційних процесів. Організація впровадження й трансферту наукових інновацій. Малий інноваційний бізнес, життєвий цикл і тенденції розвитку. Особливості менеджменту в наукових організаціях і малих інноваційних підприємствах. Інноваційні венчурні фонди. Роль венчурного бізнесу в розвитку інноваційної діяльності. Науково-технічне співробітництво. Форми інтеграції науки і виробництва. Конкуренція та кооперація в галузі сучасних інноваційних технологій. Види виробничої та технологічної кооперації.

1.4.5. Управління інноваційним розвитком організації. Стратегічне

управління інноваційним розвитком організації. Стратегія нововведень і їхня класифікація. Взаємозумовленість інноваційної політики та стратегії нововведень організації. Особливості розроблення, впровадження та реалізації стратегії нововведень. Планування інноваційної діяльності. Продуктово-тематичне, техніко-економічне, оперативно-календарне планування інновацій. Вплив структури управління на інноваційні можливості організації. Узгодження організаційної структури управління із стратегією нововведень. Мотиваційний механізм інноваційної діяльності. Форми та методи стимулювання інноваційної діяльності. Організаційно-економічні форми стимулювання інноваційної активності працівників.

1.4.6. Управління інноваційним проектом Інноваційний проект: поняття та основні види. Життєвий цикл інноваційного проекту. Фінансування інноваційного проекту. Управління реалізацією інноваційних проектів. Ресурсне забезпечення інноваційного проекту. Інформаційне забезпечення. Інвестиційне забезпечення. Створення та використання різних організаційних форм проектного управління. Управління персоналом у процесі реалізації інноваційного проекту. Управління проектними ризиками. Класифікація ризиків. Кількісна оцінка ризиків. Методи аналізу невизначеності та ризику. Методи управління ризиками.

1.4.7. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності організації Ефективність інноваційної діяльності. Характеристика результатів і ефективність витрат на інноваційну діяльність. Інноваційна діяльність як об'єкт інвестування. Обґрунтування економічної ефективності інноваційного проекту. Критерії інвестицій-привабливості та оцінки інноваційних проектів. Методи оцінки інноваційних проектів, ліз інноваційних проектів в умовах невизначеності. Оцінка впливу невизначеності на ефективність інноваційного проекту. Врахування проектних ризиків в оцінці ефективності інноваційних проектів.

1.5. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

1.5.1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління. Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Предмет та об'єкт стратегічного управління підприємством. Поняття «стратегія підприємства». Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття. Ключові гіпотези стратегічного управління: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії, здібності та діяльності; багатoeлементності; збалансованості. Задачі стратегічного управління.

Моделі стратегічного управління. Імовірні вигоди від застосування стратегічного управління в практичній діяльності підприємств. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах господарювання.

1.5.2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства. Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень. Характерні риси стратегій підприємства. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень. Стратегії підприємств різних галузей. Еталонні стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку. Стратегії управління ресурсами підприємства (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору. Виробнича стратегія підприємства та їх класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії. Стратегії управління персоналом.

1.5.3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства. Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії. Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. Формування системи стратегічних цілей і завдань. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства. Сутність та принципи планування стратегій. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

1.5.4. Стратегічне планування. Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві. Процес стратегічного планування. Характеристика етапу цілеутворення. Вибір місії та правила її формування. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Девіз та кредо підприємства. Класифікація стратегічних цілей. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.

1.5.5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства. Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних

рішень. Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства. Типи зовнішнього середовища підприємства: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства. Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства. Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства.

1.5.6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг. Поняття «стратегічний потенціал підприємства». Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Характеристика ключових компетенцій підприємства та методи їх ідентифікації. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства. Рутини, їх місце в організаційних процесах та способи трансформації.

1.5.7. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства. Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм СЗГ. Використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінзі», «Shell»-DPM, моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/ дій на ринку.

1.5.8. Генерування стратегій та умови їх реалізації. Критерії вибору стратегічних альтернатив. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та інших) у процесі генерування стратегій підприємства. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування. Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою,

організаційною культурою та персоналом підприємства. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії підприємства. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання. Методи оцінювання обраних підприємством стратегій. Критерії та показники ефективності стратегій. Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії.

1.6. МАРКЕТИНГ

1.6.1. Сутність маркетингу та розвиток його концепції. Поняття та сутність маркетингу. Принципи маркетингової діяльності. Категоріальний апарат маркетингу: потреба, попит, товар, ринок, угода, обмін. Класифікація видів маркетингової діяльності. Становлення маркетингу та його сучасна концепція. Ринкові концепції: «удосконалення виробництва», «удосконалення товару», «інтенсифікація продажу», «маркетингу», «соціально-етичного маркетингу». Маркетинг як відкрита мобільна система. Маркетингова інформаційна підсистема підприємства. Підсистема комплексу маркетингу. Підсистема управління маркетингом. Внутрішнє і зовнішнє маркетингове середовище. Функції маркетингу.

1.6.2. Формування маркетингової інформаційної системи на основі проведення маркетингових досліджень. Сутність та роль маркетингових досліджень. Маркетингова інформація. Підсистема внутрішньої звітності. Підсистема збору зовнішньої поточної маркетингової інформації. Підсистема аналізу маркетингової інформації. Основні принципи маркетингових досліджень. Польові та кабінетні методи дослідження. Первинні та вторинні дані маркетингового дослідження. Процес маркетингового дослідження. Маркетингові дослідження в Інтернеті. Напрями маркетингових досліджень. Класифікація ринків за пріоритетами, доступністю, предметністю, організаційними формами, масштабами. Дослідження ринкової кон'юнктури, місткості. Прогнози ринкового збуту. Маркетингові дослідження конкуренції та конкурентів. Методи конкуренції: цінова та нецінова. Дослідження конкурентоспроможності підприємства.

1.6.3. Вивчення потреб і поведінки споживачів та вибір цільових сегментів. Модель купівельної поведінки споживача. Фактори, що зумовлюють поведінку покупців на ринку. Поняття сегментації ринку. Сегментація ринку за географічною, демографічною, поведінковою та психографічною ознакою. Критерії вибору цільових ринків. Стратегії недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу.

1.6.4. Товар у комплексі маркетингу. Сутність маркетингової товарної політики. Основні властивості товару. Характеристики товарної номенклатури (асортименту). Класифікація товарів. Життєвий цикл товару: сутність та характеристика основних етапів. Маркетингові заходи на етапі товарного впровадження, зростання, зрілості, спаду. Види життєвого циклу товару. Розробка нових товарів. Основні види нової продукції. Оновлення продукції на основі диференціації, диверсифікації, інновації. Державне регулювання інноваційної діяльності. Інновації комплексу маркетингу. Основні етапи розробки нових товарів. Ризики та проблеми товарних нововведень

1.6.5. Ціна у комплексі маркетингу. Сутність маркетингової цінової політики. Фактори ціноутворення. Класифікація цін. Етапи процесу ціноутворення та їх характеристика. Підходи до ціноутворення: витратний, конкурентний, ціннісний. Методи визначення ціни на основі витратного підходу. Методи визначення ціни на основі конкурентного підходу. Методи визначення ціни на основі ціннісного підходу. Основні маркетингові стратегії в ціноутворенні та їх характеристика.

1.6.6. Розповсюдження у комплексі маркетингу. Сутність та значення маркетингової політики розповсюдження (розподілу, дистрибуції, товароруху). Канали розповсюдження. Переваги власної збутової мережі. Достоїнства використання незалежних посередницьких структур. Функції торговельного посередництва. Основні характеристики каналів товароруху: функції, тип посередника, рівень каналу та його довжина і ширина, інтенсивність використання, форми поширення продукції. Оптова торгівля та її функції. Достоїнства та недоліки оптової торгівлі. Роздрібна торгівля та її функції. Класифікація підприємств роздрібної торгівлі. Роздрібні франчайзинги (франшизи). Рішення про структуру каналів збуту. Управління каналами збуту. Формування вертикальних маркетингових систем. Управління маркетинговими каналами розподілу в Інтернеті.

1.6.7. Комунікації у комплексі маркетингу. Сутність та зміст маркетингової політики комунікацій. Фірмовий стиль та фактори зростання його ролі. Елементи фірмового стилю та їх характеристика. Бренд, брендінг. Фінансова, ринкова та соціально-психологічна цінність бренду. Імідж товару (підприємства). Ключові принципи розробки іміджу. Основні етапи розробки іміджу. Система формування попиту та стимулювання збуту (ФОПСТИЗ). Зв'язок з громадськістю (public relations). Персональний продаж. Реклама в комплексі маркетингових комунікацій. Цілі релами. Принципи рекламної діяльності. Види реклами та їх характеристика. Правове регулювання

рекламної діяльності. Планування рекламної діяльності. Визначення цільового сегменту рекламного впливу. Постановка цілі реклами. Встановлення бюджету реклами. Розробка рекламного звернення. Вибір носіїв реклами. Оцінка економічної ефективності реклами. Інтернет-реклама.

1.6.8. Управління маркетинговою діяльністю. Функціональний, інституціональний та процесний підхід до управління маркетинговою діяльністю. Цілі, завдання та функції управління маркетинговою діяльністю. Організаційні структури управління за функціональним, товарним, регіональним та сегментним принципами. Достоїнства та недоліки різних видів маркетингових організаційних структур. Кадрове забезпечення маркетингової діяльності в підприємстві. Роль кадрів в управлінні маркетингом. Добір кадрів до маркетингової служби. Організація праці персоналу маркетингової служби.

1.7. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1.7.1 Зовнішньоекономічна діяльність та її роль у розвитку національної економіки. Функції зовнішньоекономічної діяльності. Сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність», основні види і форми зовнішньоекономічної діяльності. Принципи здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Поняття об'єктів та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Право на здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Основні напрями і показники розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Зовнішньоекономічна політика України в контексті реалізації національних економічних інтересів. Характеристика основних показників розвитку зовнішньоекономічного сектора країни. Платіжний баланс України, його структура та характеристика.

1.7.2. Система регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Характеристика органів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні та їх компетенції. Митно-тарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Принципи митного регулювання. Митні органи України: завдання, функції, структура. Види і методи здійснення митного контролю. Характеристика митних режимів. Товарна номенклатура ЗЕД. Порядок митного оформлення товарів. Митна вартість та методи її визначення. Мета і сфера застосування правил інтерпретації міжнародних торговельних термінів «Інкотермс 2020». Мито як інструмент економічного регулювання. Загальнодержавні податки у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

1.7.3. Нетарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Нетарифні засоби регулювання, їх класифікація і характеристика. Механізм впливу нетарифних засобів регулювання на економіку країни. Інструменти нетарифного регулювання. Кількісні обмеження: ліцензування і квотування. Види та способи розподілу ліцензій. Фінансові засоби нетарифного регулювання. Антидемпінгові заходи, визначення демпінгової маржі та величини шкоди національним виробникам. Сертифікація, стандартизація, технічні бар'єри, вимоги щодо вмісту місцевих компонентів, вимоги щодо упакування та маркування товарів. Сутність політики державних закупівель.

1.7.4. Валютне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Сутність, основні принципи та інструменти валютного регулювання. Поняття валютної політики держави та її складові. Об'єкти та суб'єкти валютного регулювання. Валюта, валютний курс, валютні цінності. Порядок придбання і використання валюти, здійснення розрахунків в іноземній валюті. Система валютного контролю. Види валютних операцій. Міжнародні розрахунки і банківське обслуговування зовнішньоекономічної діяльності. Форми розрахунків. Види і засоби платежу. Основні види банківських послуг у сфері ЗЕД. Форми кредитування експортерів та імпортерів. Платіжні системи: SWIFT, CHIPS, TARGET. Система клірингу.

1.7.5. Форми виходу підприємств на зовнішні ринки. Передумови і мотивація виходу підприємств на зовнішні ринки. Пошук та вибір партнера. Класифікація і характеристика форм виходу на зовнішні ринки. Критерії вибору форм виходу підприємств на зовнішні ринки. Прямий і непрямий експорт. Спільне підприємництво та пряме іноземне інвестування як форми виходу підприємства на зовнішні ринки. Умови функціонування підприємств на зовнішніх ринках. Вивчення й аналіз умов ринку. Дослідження потенційних можливостей фірми при виході на зовнішні ринки. Способи встановлення контактів з потенційним партнером. Торговельно-посередницька діяльність на зовнішньому ринку. Характеристика посередників за обсягом повноважень та за місцем, що вони посідають на зовнішніх ринках. Регулювання посередницьких операцій в Україні.

1.7.6. Зовнішньоекономічні угоди та їх види. Сутність та особливості компенсаційних угод. Класифікація угод зустрічної торгівлі. Операції натурального обміну. Операції, які передбачають участь продавця в реалізації товарів, запропонованих покупцем. Комерційна компенсація, зустрічні закупівлі, авансові закупівлі, угоди типу «світч», угоди типу «офсет», рамочні угоди, угоди позитивної зустрічної торгівлі, угоди щодо зворотного експорту, програми пов'язання імпорту та експорту і обов'язки, які передбачають участь інвестора в експорті товарів країни-імпортера.

Операції в рамках промислового співробітництва. Співробітництво на комерційній основі, виробнича кооперація, франчайзинг, операції з давальницькою сировиною.

1.7.7. Структура і зміст зовнішньоекономічних контрактів. Преамбула. Предмет контракту. Кількість та якість товару в контракті. Базисні умови поставки. Характеристика умов ІНКОТЕРМС -2020. Термін і дата постачання. Пакування і маркування. Валютні та фінансові умови зовнішньоекономічних контрактів. Гарантії на технічне обслуговування. Порядок приймання товару. Рекламачії і санкції. Арбітраж. Форс-мажорні обставини. Зовнішньоторговельна ціна: сутність поняття, функції, класифікація зовнішньоторговельних цін. Цінова політика підприємства, обґрунтування контрактних цін. Основні фактори ціноутворення в ЗЕД. Рівень ціни, базис ціни, одиниця виміру ціни. Способи фіксації цін. Цінові знижки і надбавки.

1.7.8. Економічний аналіз у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Аналіз виконання зобов'язань з експортно-імпортних операцій. Аналіз динаміки зовнішньоекономічної діяльності. Методологічні підходи до визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Оцінка валютної ефективності експорту і імпорту. Вплив зовнішньоекономічної діяльності підприємства на його фінансові результати.

1.8. ЛОГІСТИКА

1.8.1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління. Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Предмет та об'єкт стратегічного управління підприємством. Поняття «стратегія підприємства». Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття. Ключові гіпотези стратегічного управління: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії, здібності та діяльності; багатоеlementності; збалансованості. Задачі стратегічного управління. Моделі стратегічного управління. Імовірні вигоди від застосування стратегічного управління в практичній діяльності підприємств. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах господарювання.

1.8.2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства. Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень. Характерні риси стратегій підприємства. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень. Стратегії підприємств

різних галузей. Еталонні стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку. Стратегії управління ресурсами підприємства (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору. Виробнича стратегія підприємства та їх класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії. Стратегії управління персоналом.

1.8.3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства. Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії. Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. Формування системи стратегічних цілей і завдань. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства. Сутність та принципи планування стратегій. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

1.8.4. Стратегічне планування. Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві. Процес стратегічного планування. Характеристика етапу цілеутворення. Вибір місії та правила її формування. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Девіз та кредо підприємства. Класифікація стратегічних цілей. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.

1.8.5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства. Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень. Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства. Типи зовнішнього середовища підприємства: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства. Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством. Методи та показники

оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства. Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства.

1.8.6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг. Поняття «стратегічний потенціал підприємства». Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Характеристика ключових компетенцій підприємства та методи їх ідентифікації. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства. Рутини, їх місце в організаційних процесах та способи трансформації.

1.8.7. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства. Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм СЗГ. Використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінзі», «Shell»-DPM, моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/ дій на ринку.

1.8.8. Генерування стратегій та умови їх реалізації. Критерії вибору стратегічних альтернатив. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та інших) у процесі генерування стратегій підприємства. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування. Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії підприємства. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання. Методи оцінювання обраних підприємством стратегій. Критерії та показники ефективності стратегій. Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії.

2. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

2.1. МЕНЕДЖМЕНТ

1. Аграрний менеджмент. Навчальний посібник. За загальною редакцією к.е.н., доцента, заслуженого працівника народної освіти України Курносенка В.Г. Одеса: Друк Південь, 2012. 420 с.

2. Аграрний менеджмент: практикум: навч. посіб. / за ред. Г. М. Запши, В. Г. Курносенка, М. П. Сахацького; Одес. держ. аграр. ун-т, каф. менеджменту. Одеса: Інтерпрінт, 2017. 268 с

3. Безус А.М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: АМУ, 2015. 268 с.

4. Білецька К.В. Основи менеджменту: навч. посіб. Луцьк: СЛУ ім. Лесі Українки, 2013. 226 с.

5. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2014. 846 с.

6. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356

2.2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ, 2011. 468 с.

2. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль, 2018. 288 с.

3. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса, 2013. 275 с.

4. Селютін В. М. Управління персоналом: практикум: навч. посіб. Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2018, 188с.

5. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Харків, 2016. 200 с.

6. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк, 2018. 404 с.

7. Хміль Ф.І Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ, 2006. 488с.

2.3. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Гевко І.Б. Операційний (виробничий) менеджмент: конспект лекцій. Тернопіль, 2017. 128 с.

2. Іванов М.М., Комазов П.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2012. 368с.

3. Операційний менеджмент: Навчальний посібник/ І.А. Маркіна, О.М. Помаз, Ю.В. Помаз; За ред. І.А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2018. 224 с.

4. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент: електронний навчальний посібник. Вінниця. 2016. 243 с.

5. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2013. 348 с.

2.4. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

1. Безгін К. С., Клименко Ю.М. Управління інноваціями: Навчальний посібник // Заг. ред. К.С. Безгіна. Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с.

2. Гуторов О.І., Михайлова Л. І., Шарко І.О., Турчіна С.Г., Киричок О.В. Управління інноваціями : навч. посіб. Вид. 2-ге, доп. Харків: «Діса плюс», 2016. 266 с.

3. Копитко М. І. Управління інноваціями: навч.посіб. для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с

4. Микитюк П.П., Брич В.Я., Шкільняк М.М., Микитюк Ю.І. Інноваційний менеджмент: Підручник. Тернопіль. Екон. Думка ТНЕУ. 2019. 518 с.

5. Чайковська М. П. Інноваційний менеджмент: навч.посіб. Одеса: Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2015. 382 с.

6. Інноваційний менеджмент: підручник / А. В. Череп, Т. В. Пуліна, О. Г. Череп. Київ: Кондор, 2018. 442 с.

7. Стойко І. І. Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести): навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.

2.5. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

1. Галушка З.І., Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика. Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2021. 290 с.

2. Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л. Стратегічне управління. Центр навчальної літератури, 2019. 440 с.

3. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підруч. для студ. вищ. навч. закл. 2-ге вид., стер. Київ : Каравела, 2019. 479 с.

4. Скібіцька Л. Стратегічне управління корпораціями. К., Центр навчальної літератури, 2019. 480 с.

5. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: підручник. К.: МАУП, 2018. 496 с.

6. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

8. Токмакова І.В., Дикань В. Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління : навч. пос. Рекомендовано МОН України. Київ, Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.

2.6. МАРКЕТИНГ

1. Основи маркетингу. Короткий курс.Філіп Котлер. К.: КОНДОР, 2019. 496 с.

2. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навчальний посібник. Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ :Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.

3. Маркетинг: бакалаврський курс. С.М. Ілляшенко. К.: КОНДОР, 2020. 1134 с.

4. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 612 с.

5. Маркетинг. Навч. Посібник. за ред. Ковальчук С. В. К.: КОНДОР, 2019.688 с.

6. Маркетинг. Навч. пос. Липчук В., Дудяк Р., Бугіль С., Янишин Я. К.: КОНДОР, 2020. 456 с.

7. Маркетинг: сучасна концепція та технології [Текст] : підручник. В. Н. Парсяк. К.: КОНДОР. 2018. 326 с.

8. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. Монографія. К.: Видавництво ПЕТЕРИК, 2019. 252 с.

2.7. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.91. № 939 –ХІІ, зі змінами та доповненнями.

2. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. Посіб. За заг.ред. Ішкурупій О. В. К: Центр учбової літератури, 2012. 248 с.

3. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навч. посіб. за ред. Ю.Г. Козака, та ін. К.: Освіта України, 2012. 300 с.

4. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [текст] навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури", 2012. 408 с.
5. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Підручник. В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, Г. С. Гуріна, О. В. Ільєнко. К.: Кондор, 2012. 552 с.
6. Зовнішньоекономічний менеджмент. Навч. посіб. Дахно І. І., Бабіч Г. В., Барановська В. М., та ін. К.: Центр учбової літератури, 2012. 568с.
7. Величко К.Ю., Чернишова Л.О., Печенка О.І., Козуб В.О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. Х.: «Видавництво «Форт», 2015. 400 с.

2.8. ЛОГІСТИКА

1. Безсмертна, О. В., Мороз О.О., Білоконь Т.М., Шварц І.В. Логістика : навчальний посібник [Електронний ресурс]. Вінниця : ВНТУ, 2018, (PDF, 161 с.)
2. Жарська І.О. Логістика: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2019. 209 с.
3. Кислий В., Біловодська О., Олефіренко О., Соляник О. Логістика. Теорія та практика. Центр навчальної літератури. 2019 р. 360 с.
4. Крикавський Є., Похильченко О., Ферт М. Логістика та управління ланцюгами поставок: Навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.
5. Крикавський, Є. Логістичні системи : підручник / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 288 с. - Режим доступу до сайту Видавництво Львівської політехніки : <https://vlp.com.ua/node/19979> (дата звернення 25.03.21). – Назва з екрана.
6. Логістика : наук.-допом. бібліогр. покажч. / [упоряд. О. М. Рудовська] ; Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. – Київ : НУХТ, 2021. – 146 с.
7. Логістика: навчальний посібник/авт. : Запша Г.М., М.П. Сахацький, О.І. Мельничук [та ін.]; за ред. Г.М. Запши, М.П. Сахацького, О.І. Мельничук; Одес. Держ.агр. ун-т.- Одеса: Астропринт, 2020. 316 с.

ПЕРЕЛІК
питань для співбесіди з фахових дисциплін

1.МЕНЕДЖМЕНТ

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність та поняття менеджменту.
- 2.Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.
- 3.Закономірності менеджменту. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.
4. Поняття функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту.
5. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.
- 6.Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.
7. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Типи повноважень: лінійні, функціональні.
- 8.Поняття мотивації. Теорії і моделі процесів мотивації.
9. Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролю.
10. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану.
11. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту.
12. Економічні методи менеджменту.
13. Адміністративні методи менеджменту.
14. Соціально-психологічні методи менеджменту.
15. Інформація, її види та роль в менеджменті. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації.
- 16.Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій.
- 17.Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу.
18. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Моделі та методи прийняття управлінських рішень.
19. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Форми впливу та влади.
20. Поняття стилю управління. Характеристика та класифікація стилів управління.

2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал» «кадри».
- 2.Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом.
3. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці), зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.
4. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації.

5. Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації.

6. Кадрове планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві.

7. Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії.

8. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Етапи відбору кадрів.

9. Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація.

10. Колектив як соціальна група. Функції колективу та його різновиди в організації. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу.

11. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції.

12. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Типи формальних груп в організації.

13. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління.

14. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу.

15. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка.

16. Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників.

3. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Об'єктивні закономірності управління виробництвом (операційною діяльністю). Сутність операційної функції. Галузеві особливості операційної функції.

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

3. Сутність та етапи розробки операційної стратегії. Формування стратегії виробництва товару.

4. Операційна система як об'єкт управління. Особливості та властивості операційної системи.

5. Елементи операційної системи: підсистема забезпечення, трансформуюча підсистема та підсистема планування і контролю.

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

7. Проектування операційної системи: сутність, цілі та етапи.

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

9. Продукт (послуга) як результат операційної діяльності підприємства.

10. Типи операційних процесів, їх ознаки. Організація операційного процесу у просторі: технологічний та предметний напрями спеціалізації.

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

12. Довгострокове, середньострокове та короткострокове планування операцій, сукупне планування.

13. Управління матеріально-технічним забезпеченням. Функції, завдання та основні вимоги до оперативного управління виробництвом.

14. Зміст та фази оперативного управління. Види систем оперативного управління виробництвом.

15. Робоче середовище та умови праці, режим роботи. Розподіл та кооперація праці.

16. Основи нормування праці. Методи нормування праці та часу. Хронометраж.

17. Сутність проектного підходу до управління організацією.

18. Поняття значення та фактори забезпечення якості товарів та послуг. Основні підходи до менеджменту якості. Системи стандартів ISO 9000.

19. Показники результативності функціонування виробничих та невиробничих операційних систем.

4. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

1. Сутність та особливості понять «інновація» та «інноваційна діяльність».

2. Класифікація інновацій.

3. Становлення та розвиток інноваційних теорій.

4. Сутність та зміст управління інноваціями (Управління інноваціями як сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами й інноваційною діяльністю).

5. Поняття, сутність, зміст та мета інноваційного процесу.

6. Структура інноваційного процесу.

7. Різновиди інноваційних процесів.

8. Роль держави у забезпеченні інноваційних процесів.

9. Мета та принципи регулювання інноваційної політики.

10. Методи державного регулювання інноваційної діяльності.

11. Система державного регулювання інноваційної діяльності.

12. Сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні.

13. Особливості інноваційного розвитку в провідних індустріальних країнах.

14. Типи організаційних структур управління інноваційним процесом.

15. Організаційні форми інноваційної діяльності.

16. Технополіс як економічний засіб впровадження інновацій.

17. Інноваційна сутність технопаркових структур та принципи їх створення.

18. Бізнес-інкубатори, їх роль та значення.

19. Поняття венчурних організацій, їх види та роль венчурного бізнесу в розвитку інноваційної діяльності.

20. Форми та методи стимулювання інноваційної діяльності.

21. Інноваційний проект: поняття та основні види.

22. Критерії інвестицій-привабливості та оцінки інноваційних проектів.

23. Методи оцінки інноваційних проектів.

24. Поняття проектних ризиків та їх врахування в оцінці ефективності інноваційних проектів.

5. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

1. Зміст, предмет, об'єкт та значення стратегічного управління підприємством.

2. Поняття, характерні риси та загальна типологія стратегій підприємства за рівнями стратегічних рішень.

3. Характеристика основних етапів стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії.

4. Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством.

5. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства.

6. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

7. Девіантний та превентивний характер системи управління.
8. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації.
9. Процес стратегічного планування та підходи до його організації в підприємстві.
10. Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень.
11. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства.
12. Поняття «стратегічний потенціал підприємства», елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток.
13. Характеристика ключових компетенцій підприємства та методи їх ідентифікації.
14. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства.
15. Рутини, їх місце в організаційних процесах та способи трансформації.
16. Поняття «портфель підприємства», «стратегічна позиція», «стратегічна зона господарювання» у стратегічному управлінні, їх характеристика та мета розробки.
17. Використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінзі», «Shell»-DPM, моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/ дій на ринку.
18. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та інших) у процесі генерування стратегій підприємства.
19. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування.
20. Поняття стратегічної прогалини та специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини.
21. Методи оцінювання обраних підприємством стратегій.
22. Критерії та показники ефективності стратегій.

6. МАРКЕТИНГ

1. Поняття та сутність маркетингу. Принципи маркетингової діяльності.
2. Класифікація видів маркетингової діяльності.
3. Маркетинг як відкрита мобільна система. Функції маркетингу.
4. Внутрішнє і зовнішнє маркетингове середовище.
5. Процес маркетингового дослідження. Маркетингова інформація.
6. Ринок: дослідження кон'юнктури, місткості.
7. Маркетингові дослідження конкуренції та конкурентів.
8. Дослідження потреб і поведінки споживачів. Сегментація ринку.
9. Сутність маркетингової товарної політики.
10. Життєвий цикл товару: сутність та характеристика основних етапів.
11. Стратегія розробки нового товару. Основні етапи розробки нових товарів.
12. Сутність і роль маркетингової цінової політики.
13. Маркетингові стратегії ціноутворення. Процес та методи ціноутворення.
14. Сутність та значення маркетингової політики товароруху.
15. Основні характеристики каналів товароруху. Оптова та роздрібна торгівля.
16. Сутність маркетингової політики комунікацій.
17. Бренд, брендинг. Фірмовий стиль та його елементи.
18. Формування попиту та стимулювання збуту (ФОПСТИЗ).
19. Сутність, цілі, принципи та види реклами.
20. Організаційні структури управління маркетинговою діяльністю.

7. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1. Зовнішньоекономічна діяльність та її роль у розвитку національної економіки.
2. Характеристика системи регулювання зовнішньоекономічної діяльності: принципи, цілі, методи.
3. Митно-тарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Митні органи України: завдання, функції, структура.
4. Мито як інструмент економічного регулювання. Митна вартість та методи її визначення.
5. Мета і сфера застосування правил інтерпретації міжнародних торговельних термінів «Інкотермс 2020».
6. Нетарифні засоби регулювання зовнішньоекономічної діяльності, їх класифікація і характеристика.
7. Сутність, основні принципи та інструменти валютного регулювання зовнішньоекономічної діяльності
8. Міжнародні розрахунки і банківське обслуговування зовнішньоекономічної діяльності.
9. Форми виходу підприємств на зовнішні ринки. Передумови і мотивація виходу підприємств на зовнішні ринки.
10. Зовнішньоекономічні угоди та їх види.
11. Сутність та особливості компенсаційних угод. Класифікація угод зустрічної торгівлі.
12. Структура і зміст зовнішньоекономічних контрактів.
13. Валютні та фінансові умови зовнішньоекономічних контрактів.
14. Зовнішньоторговельна ціна: сутність, види, фактори формування. Рівень ціни, базис ціни, способи фіксації цін.
15. Методологічні підходи до визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Оцінка валютної ефективності експорту і імпорту.

8. ЛОГІСТИКА

1. Поняття, сутність та значення логістики
2. Логістичні системи, їх цілі та принципи утворення.
3. Матеріальні потоки та їх характеристика.
4. Інформаційні потоки та їх характеристика.
5. Фінансові потоки та їх характеристика.
6. Сервісні потоки та їх характеристика.
7. Сутність і складові логістичної діяльності.
8. Основні види логістичної діяльності.
9. Сутність, завдання та функції логістики постачання.
10. Основні підходи до вибору постачальника.
11. Поняття, зміст та завдання виробничої логістики.
12. Зміст та завдання розподільчої логістики.
13. Розподільчі центри та їх розміщення.
14. Сутність та види обслуговування споживачів логістичних послуг.
15. Поняття та принципи логістичного сервісу.
16. Сутність, завдання та функції транспортної логістики.
17. Логістична оцінка видів транспорту.
18. Роль, види та функції складів в логістиці.
19. Основні підходи до формування та розміщення складської мережі.
20. Сутність, функції та необхідність створення матеріальних запасів.
21. Класифікація видів матеріальних запасів.

**ПОРЯДОК ОЦІНЮВАННЯ ПІДГОТОВЛЕНOSTІ ВСТУПНИКІВ
за результатами співбесіди з фахових дисциплін**

СТРУКТУРА ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ

- ☐ На співбесіду з фахових дисциплін виносяться 4 довільних питання із загального переліку питань для співбесіди з фахових дисциплін (додаток 1 до Програми співбесіди з фахових дисциплін для вступу до ОДАУ в 2025 році).
- ☐ На підготовку надається 20 хвилин.
- ☐ Рейтингова оцінка за відповідь на кожне питання індивідуальної усної співбесіди має максимальний бал – 50 балів.
- ☐ Максимальний бал за чотири відповіді складає – 200 балів.

**ЗНАЧЕННЯ РЕЙТИНГОВИХ ОЦІНОК В БАЛАХ
ЗА ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ СПІВБЕСІДИ З ФАХОВИХ ДИСЦИПЛІН
ТА ЇХ КРИТЕРІЇ**

Оцінка в балах за відповідь на одне запитання	Критерій оцінки
45-50	Відповідь вступника на запитання повна, розгорнута, відображає сукупність усвідомлених знань із дисципліни, аргументовано розкриває основні положення, демонструє знання та розуміння всього матеріалу в повному обсязі, має чітку послідовну, логічну, обґрунтовану структуру, вказує на знання з дисципліни в системі міждисциплінарних зв'язків та здатність вступника самостійно, упевнено і правильно застосовувати знання, вирішуючи практичні завдання, відображає вміння й точне формулювання висновків та узагальнень, має коректне мовне оформлення з використанням сучасної термінології.
35-44	Відповідь вступника на запитання повна, розгорнута, відображає знання та розуміння всього матеріалу з дисципліни загалом, чітко структурована, характеризується послідовним, логічним, обґрунтованим викладенням матеріалу з формулюванням висновків та узагальнень, вказує на здатність вступника правильно і без особливих труднощів застосовувати знання, вирішуючи практичні завдання, має коректне мовне оформлення з використанням сучасної термінології, проте містить декілька певних несуттєвих неточностей або незначних помилок.
25-34	Відповідь вступника на запитання недостатньо повна й недостатньо розгорнута, відображає знання та розуміння тільки основного програмового матеріалу з дисципліни в обсязі, який дає змогу застосувати цей матеріал, характеризується спрощеним викладенням матеріалу, містить помилки в розкритті понять та використанні термінів, вказує на певні порушення логіки та послідовності в застосуванні певних знань під час вирішення завдань, відображає потребу в корекції мовного оформлення.
менше 25	Виконання не задовольняє мінімальним критеріям.

- ☐ Результат індивідуальної усної співбесіди «Не зараховано» відповідає такій кількості набраних вступником балів – 99 та менше.
- ☐ Результат співбесіди «Зараховано» відповідає такій кількості набраних вступником балів – 100 та більше.

Голова фахової комісії
зі спеціальності D3 «Менеджмент»



Тетяна ГНАТЬЄВА