

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ М. П. ДРАГОМАНОВА**

Соціально-правовий факультет

“Затверджено”

На засіданні Приймальної комісії
НПУ імені М. П. Драгоманова
Протокол №4 від «13» травня 2022 р.
Голова Приймальної комісії
_____ Андрущенко В.П.

“Рекомендовано”

Вченою радою факультету
менеджменту освіти та науки
Протокол №7 від «20» квітня 2022 р.
Голова Вченої ради
_____ Євтух В.Б.

Програма вступного фахового випробування

з Менеджменту

**для громадян України, іноземних громадян та осіб без громадянства,
при вступі на навчання для здобуття ступеня магістра
на базі здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма: Менеджмент

Київ – 2022

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА ВСТУПНОГО ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ (СПІВБЕСІДИ)

Вимоги спеціальності 073 Менеджмент, ступеня “магістр” передбачають прийом на навчання абітурієнтів з дипломами бакалавра, спеціаліста, магістра.

Програма вступних фахових випробувань Соціально-правового факультету Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова на спеціальність 073 Менеджмент, ступеня “магістр” розроблена у відповідності до вимог Галузевих стандартів вищої освіти зазначеної спеціальності і побудована таким чином, щоб в ній був сконцентрований необхідний об’єм наукової інформації, якою повинен володіти абітурієнт при складанні вступного фахового випробування.

Для успішного проходження випробування необхідно володіти науковим категоріальним апаратом, тією понятійною базою, які складають теоретичний фундамент і розкривають зміст і сутність управлінських проблем.

Блок питань, що розглядають проблеми менеджменту, спирається на навички абстрактного і аналітичного мислення, здібність аналізувати їх з різних точок зору через усвідомлення головних ідей, їх історичний розвиток, з позицій функцій та складових менеджменту.

Питання з адміністративного менеджменту мають показати знання абітурієнтів з питань адміністративної діяльності на підприємствах, в організаціях та установах різної форми власності та організаційної структури.

Блок питань, що відноситься до управління персоналом, включає оволодіння знаннями з питань взаємопов’язаних організаційно-економічних, політичних, соціальних, психологічних і культурних заходів зі створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу співробітників організації.

При аналізуванні теорії прийняття рішень від абітурієнта вимагається чіткість і логічна побудова мислення, вільне володіння науковою термінологією, знання основних управлінських процесів і функцій, які притаманні сучасній організації, чітке уявлення про ринкову модель розвитку організації тощо.

Блок питань з маркетингу вимагає від абітурієнта чіткого володіння термінологією, понятійним апаратом маркетингу, розуміння сутності маркетингових досліджень, потреб та попиту, сегментації ринку і типології споживачів; товару, ціни, розповсюдження, комунікацій як елементу комплексу маркетингу.

При підготовці до вступного фахового випробування абітурієнту не слід обмежуватися одним підручником або одним навчальним посібником. В кінці програми буде запропонований список додаткової літератури, яку можна використовувати при підготовці до вступного фахового випробування.

Програма включає зміст завдань, список рекомендованої літератури, тестові завдання, систему оцінювання знань, умінь та навичок студентів за 200-бальною шкалою.

Складання вступного фахового випробування передбачає можливість он-лан зв’язку з використанням засобів онлайн-комунікацій (Google Meet, Zoom). У такому разі абітурієнт методом вибіркового числа визначає номер білету, готує письмову відповідь і озвучує її у форматі відеоконференції.

2. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ АБІТУРІЄНТА НА ВСТУПНОМУ ФАХОВОМУ ВИПРОБУВАННІ

(ТІЛЬКИ ДЛЯ ГРОМАДЯН УКРАЇНИ)

<i>За шкалою університету</i>	<i>Визначення</i>	<i>Характеристика відповідей абітурієнта</i>	
			<i>Національна шкала оцінювання</i>
<i>0-99 бали</i>	<i>Низький</i>	Абітурієнтом засвоєно менше половини необхідних знань. Не володіє категоріальним апаратом, відсутні уявлення про загальну структуру управління та адміністративного менеджменту зокрема.	Незадовільно
<i>100-139 балів</i>	<i>Задовільний</i>	Абітурієнт засвоїв більше ніж половину знань з програми фахового вступного випробування. Володіє категоріальним апаратом, має загальні уявлення про структуру управління та адміністративного менеджменту, нормативно-правові засади регулювання.	Задовільно
<i>140-169 балів</i>	<i>Достатній</i>	Абітурієнтом засвоєно більше 75% з програми фахового вступного випробування. Добре обізнаний у теоретичному матеріалі, володіє категоріальним та пояснювальним апаратом програмних дисциплін, має навички розв'язання типових та нескладних проблемних ситуацій.	Добре
<i>170-200 балів</i>	<i>Високий</i>	Абітурієнтом засвоєно більше 90% матеріалу програми фахового вступного випробування. Обізнаний у теоретичному матеріалі, володіє законами, категоріями та пояснювальним апаратом програмних дисциплін, нормативно-правовою базою, здатний до оригінального творчого мислення, критично оцінити положення теорії та практики.	Відмінно

Зарахування абітурієнтів відбувається на підставі результатів фахового вступного іспиту за програмними питаннями. Абітурієнти на початку іспиту обирають програмні питання представлені у екзаменаційних білетах і готуються до відповіді протягом 40 хвилин. Іспит проводять індивідуально з кожним абітурієнтом два члени предметної комісії, склад якої затверджений наказом по університету. Тривалість іспиту – 15-20 хвилин з кожним із абітурієнтів.

У процесі фахового випробування абітурієнти мають дати відповідь на три запитання.

На вступних випробуваннях абітурієнт повинен продемонструвати рівень знань з менеджменту.

Вступне випробування має на меті:

1. Перевірити відповідність знань, умінь, навичок вступників вимогам програми.

2. Оцінити рівень підготовленості абітурієнтів для подальшого навчання у вищому навчальному закладі та здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 Менеджмент.

Якщо абітурієнт під час вступного випробування з конкурсного предмету набрав від 0-99 балів, то дана кількість балів вважається не достатньою для допуску в участі у конкурсному відборі до НПУ імені М. П. Драгоманова.

Оцінювання рівня знань абітурієнтів проводиться кожним із членів предметної комісії окремо, відповідно до критеріїв оцінювання. Загальний бал оцінювання рівня знань абітурієнта виводиться за результатами обговорення членами комісії особистих оцінок відповідей абітурієнтів. Бали (оцінки) вступного фахового випробування виголошуються головою предметної комісії усім абітурієнтам, хто приймав участь у випробуванні після закінчення іспиту.

3. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ СПІВБЕСІДИ

Фахова комісія аналізує результати співбесіди методом експертної оцінки й колегіально приймає рішення: про «рекомендовано до зарахування» або «не рекомендовано до зарахування», з урахуванням співбесіди з мови (української, російської).

4. ЗМІСТ ПРОГРАМИ ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ (СПІВБЕСІДИ)

4.1.МЕНЕДЖМЕНТ

Сутність науки менеджменту

Основні поняття науки «менеджмент»: «управління», «менеджмент», «принцип», «функція», «метод», «наказ», «розпорядження», «мотивація», «постанова», «система», «фірма», «організація», «підприємство», «установа»; схематичне зображення класифікації методів менеджменту. Принципи та функції менеджменту.

Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Менеджмент як специфічна категорія людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Методи досліджень: діалектичний, конкретно-

історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичний; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

Історія розвитку менеджменту

Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Класичні та неокласичні теорії.

Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Закони, закономірності та принципи менеджменту

Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний, системний та ситуаційний підхід. Закони та закономірності менеджменту.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Функції та методи менеджменту

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

Сутність та класифікація методів управління. Методи менеджменту як сукупність засобів впливу керуючої системи на керовану. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Економічні методи. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні.

Механізм взаємодії функцій, принципів та методів управління.

Організація. Підприємство. Установа

Поняття «організація». Співвідношення понять «організація», «установа», «підприємство». Особливості зовнішнього середовища організації. Побудова внутрішнього середовища організацій. Шляхи взаємодії. Життєвий цикл організацій.

Види та типи організацій.

Менеджер та його роль в управлінні

Менеджер та його роль в організації. Співвідношення понять: «бізнес», «підприємництво» та «менеджер»; «менеджер», «бізнесмен» та «підприємець».

Ролі менеджера в організації. Складові компетенції менеджерів. Рівні управління та види менеджерів.

Процес управління

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

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

Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Планування як загальна функція менеджменту

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

Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.

Організування як загальна функція менеджменту

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

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні.

Вертикальна та горизонтальна структура управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаментизація. Взаємодія структур організації.

Мотивування як загальна функція менеджменту

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

Контролювання як функція менеджменту

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

Регулювання як загальна функція менеджменту

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

Інформація і комунікації в менеджменті

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

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

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

Керівництво та лідерство

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення.

Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерства. Поняття стилю керування та континууму стилів. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера.

Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Ефективність менеджменту

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності.

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

Напрями підвищення ефективності управління організацією. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.

Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту.

Культура менеджменту.

Сучасні тенденції практичного менеджменту

Провідні тенденції сучасного менеджменту.

Франчайзинг: сутність, переваги та недоліки бізнесу. Основні етапи відкриття бізнесу по франчайзингу. Особливості організації та функціонування бізнесу.

Лізінг – нова форма бізнесу. Перспективи розвитку в Україні.

Стартап або бізнес з нуля. Правила оформлення та організації бізнесу стартап-компанії. Перспективи, складнощі стартап-бізнесу в Україні.

4.2. АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Історичні етапи виникнення адміністративного менеджменту

Основні підходи до виникнення управління, управлінські революції, етапи становлення управління відповідно до соціальних підходів. Школи менеджменту, особливості школи наукового управління, принципи наукового управління по Ф. Тейлору. Школа людських відносин та поведінкових наук, основні ідеї школи. Кількісна школа або школа науки управління, внесок в управління представників школи. Адміністративний підхід в менеджменті, теорія А.Файоля, 14 основних принципів управління, функції управління по Файолю. Розвиток ідей А. Файоля: принципи побудови формальної організації Л. Урвіком; типи організацій в теорії Вебера, принципи побудови ідеальної організації; Г. Черч і основні проблеми управління виробництвом; адміністративна модель організації. Сучасна концепція адміністративного менеджменту, підходи до тлумачення поняття адміністративного менеджменту. Визначення понять: менеджмент, адміністрація і адміністрування.

Функції та методи адміністративного менеджменту

Природа і склад функцій адміністративного менеджменту. Послідовні і безперервні функції управління. Поняття адміністративного маркетингу. Основні види маркетингу. Структура зовнішнього середовища організації. Планування в системі адміністративного менеджменту. Побудова «дерева цілей». Адміністративно-організаційна функція менеджменту. Мотивація і регулювання як функції менеджменту. Адміністративний контроль і облік. Оцінка ефективності адміністрування. Поняття і види методів адміністративного менеджменту.

Планування як особливий етап адміністративного менеджменту

Основні характеристики планування. Місія і цілі організації. Основні етапи розробки місії організації. Вимоги щодо формування цілей організації. Стратегічне планування. Фактори при формуванні стратегічного плану. Стратегія організації. Типи стратегій.

Проектування в адміністративному менеджменті

Характеристика етапу проектування. Основні етапи організаційного проектування. Правова форма організації. Організаційні структури управління, види організаційних структур. Делегування повноважень в організації і розподіл відповідальності. Інформаційне забезпечення організації. Комунікативна діяльність в організації. Імідж організації, механізми формування іміджу.

Поняття лідерства. Стилi керівництва

Визначення лідерства. Головні чинники ефективного лідера. Характеристика понять: «керівник» та «менеджер». Стилi керівництва. Авторитарний, демократичний та авторитарно-демократичний стилі лідерства. Сучасні моделі лідерства. Концепція харизматичного лідерства. Концепція перетворюючого лідерства. Роль комунікацій в управлінні. Психологічна установка. Стереотипи мислення.

Управлінські рішення. Фактори впливу на їх прийняття

Прийняття рішень. Типи управлінських рішень. Критерії класифікації управлінських рішень. Інтуїтивне рішення. Раціональне рішення. Основні складові процесу прийняття рішень. Етапи розробки і прийняття управлінських рішень. Методи прийняття управлінських рішень. Особливості прийняття управлінських рішень в державному управлінні. Явище лобізму. Цивілізований лобізм. Правові основи лобізму. Контроль за прийняттям управлінських рішень. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.

Характерні ознаки адміністративно-державного управління в Україні

Управління як вид суспільної діяльності. Визначення управління. Види управління. Державне управління. Законодавча, виконавча і судова гілки влади. Функції державного управління. Державне планування. Організація. Комплектація кадрів. Державна служба. Організація державної служби. Мотивація як функція державного управління. Політична нейтральність. Функція контролю. Відмінність державного і приватного управління. Державне управління в суспільних сферах. Президент, уряд і парламент.

Особливості адміністративно-державного управління в країнах світу

Моделі державного управління в країнах світу. Особливості розподілу влади. Механізми формування державних органів. Кадрові питання в державному управлінні. Особливості формування державної служби.

Зв'язки з громадськістю як важлива складова адміністративно-державного управління

Значення публік релейшнз для адміністративного менеджменту. Визначення зв'язків з громадськістю. Функції публік релейшнз. Імідж організації. Структура і види іміджу. Фактори впливу на імідж організації.

4.3. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом: поняття і структура

Зміст понять “персонал”, “кадри”, “трудоі ресурси”. Суб’єкти і об’єкти управління персоналом. Принципи і структура управління персоналом. Функції і методи управління персоналом. Умови, що впливають на управління персоналом.

Методологія управління персоналом організації

Концепція управління персоналом. Принципи і методи побудови системи управління персоналом. Методи управління персоналом: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Система управління персоналом організації

Організаційне проектування системи управління персоналом. Цілі і функції системи управління персоналом. Організаційна структура системи управління персоналом. Кадрове і діловодне забезпечення системи управління персоналом. Інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом організації. Нормативно-методичне і правове забезпечення системи управління персоналом.

Стратегічне управління персоналом організації

Виникнення стратегії управління персоналом. Складові стратегії управління персоналом. Різновиди стратегії управління персоналом. Взаємозв'язок стратегії управління персоналом зі стратегією розвитку організації. Компетенція персоналу як об'єкт стратегічного управління. Управління компетенцією.

Планування роботи з персоналом

Кадрове планування: сутність, цілі та завдання. Основні види і стадії кадрового планування. Стратегічне планування персоналу. Оперативний план роботи з персоналом. Маркетинг персоналу. Визначення потреби в персоналі. Планування і аналіз показників із праці, витрат на персонал. Нормування і облік чисельності персоналу.

Стадія формування персоналу

Організація праці персоналу. Професійна орієнтація персоналу. Наймання, підбір і відбір персоналу. Джерела залучення персоналу. Розстановка і трудова адаптація персоналу. Ділова оцінка персоналу. Використання персоналу.

Розвиток персоналу

Організація системи навчання персоналу. Перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу. Планування трудової кар'єри. Управління діловою кар'єрою персоналу. Програми просування і вивільнення персоналу. Управління службово-професійним просуванням.

Соціальні аспекти управління персоналом

Якість трудового життя. Умови праці. Охорона праці. Соціальна політика організації і аудит персоналу. Зайнятість і безробіття. Трудові ресурси і проблема зайнятості. Природна норма безробіття. Форми зайнятості і безробіття.

Управління поведінкою персоналу

Управління соціальним розвитком персоналу. Теорія поведінки особистості. Поведінка особистості в групах. Мотивація трудової діяльності персоналу. Управління інноваціями в кадрових системах.

4.4. МАРКЕТИНГ

Сутність маркетингу та розвиток його концепцій

Історичні передумови виникнення та розвитку маркетингу. Поняття маркетингу. Основні сучасні та класичні визначення маркетингу. Етапи розвитку маркетингу.

Теоретичні основи маркетингу: сутність та концепції розвитку. Концепції маркетингу: товарна, збутова, ринкова, концепція соціально-етичного маркетингу, маркетинг відносин.

Закон України «Про захист прав споживачів». Розподільчий, функціональний та управлінський аспекти маркетингу.

Маркетинг як система управління, орієнтована на ринок, маркетинг-мікс. Маркетинг як наука. Значення маркетингу.

Принципи маркетингу: комерційної результативності, наукового підходу, комплексного підходу, своєчасності реакції на потреби ринку, соціально-етичної орієнтації, активного впливу на ринок.

Загальні функції маркетингу: дослідження, розробка та планування асортименту і кількості товарів, формування цінової стратегії і тактики, розвиток системи розповсюдження, розробка маркетингових комунікацій. Еволюція функцій маркетингу.

Маркетингова програма: механізми створення цінностей і зв'язків зі споживачами. Актуальність і практична необхідність вивчення маркетингу для підготовки сучасних менеджерів в умовах ринкової економіки в Україні.

Маркетинг як механізм реалізації можливостей підприємства в нестабільних ринкових умовах. Маркетинг як філософія бізнесу та управління. Маркетинг як стратегія та тактика мислення та дій суб'єктів ринкових відносин. Маркетинг як динамічна сфера економічної діяльності. Маркетинг – вид професійної діяльності. Маркетинг як науково-прикладна дисципліна.

Маркетинг як відкрита динамічна система

Маркетингове середовище: сутність, склад, характеристика. Визначення маркетингового середовища. Мікро- і макрооточення. PEST-фактори та їх характеристика. Характеристика мікросередовища (фактори безпосереднього оточення: постачальники, покупці, конкуренти, посередники, контактні аудиторії). Фактори внутрішнього середовища підприємства та їх характеристика. Основні етичні проблеми маркетингу. Соціальна відповідальність маркетингу.

Цілі, завдання та види маркетингу, їх характеристика. Загальні та конкретні цілі маркетингу, їх характеристика. Ієрархія цілей маркетингу. Класичні завдання маркетингу. Завдання маркетингу залежно від стану попиту на ринку.

Типи маркетингу залежно від сфер застосування. Маркетинг споживчих товарів. Маркетинг товарів промислового призначення. Маркетинг послуг. Маркетинг організацій. Маркетинг окремих осіб. Маркетинг ідей. Типи маркетингу залежно від рівня використання. Мікромаркетинг. Види маркетингу залежно від цілей діяльності. Комерційний та некомерційний маркетинг (метамаркетинг), їх порівняльна оцінка. Види маркетингу за територіальною ознакою. Маркетинг на внутрішньому ринку (локальний, регіональний, національний). Маркетинг на зовнішньому ринку (експортний, зовнішньоекономічний, міжнародний глобальний).

Формування маркетингової інформаційної системи на основі проведення маркетингових досліджень

Інформація, її сутність, вимоги до маркетингової інформації. Законодавство України про інформацію та програму інформатизації. Класифікація маркетингової інформації. Первинна та вторинна інформація, переваги і недоліки, що визначають доцільність її отримання та використання. Значення інформації у маркетинговій діяльності. Інформаційне забезпечення. Недоліки інформаційного забезпечення.

Маркетингова інформаційна система (МІС), її склад та характеристика. Система внутрішньо-фірмової інформації. Система маркетингових спостережень.

Маркетингові спостереження як основа формування банку даних МІС підприємства. Аналіз маркетингової інформації. Система обробки інформації: методи та процеси здійснення аналітичних та прогнозних розрахунків. Використання ПК в інформаційних системах маркетингу. Комп'ютеризовані інформаційні системи маркетингу.

Сутність види та методи маркетингових досліджень. Поняття і необхідність маркетингових досліджень. Міжнародний процесуальний кодекс маркетингових і соціальних досліджень МТП та ЕСОМАР, про сутність термінологію, принципи та правила проведення маркетингових досліджень. Види маркетингових досліджень залежно від методів отримання інформації, від мети досліджень, від суб'єктів досліджень, за призначенням та ін.

Маркетинг як арсенал сучасних прийомів та методів ринкової діяльності. Використання загальнонаукових, аналітичних, прогностичних методів. Загальнонаукові методи: системний, ситуаційний підхід, програмно-цільовий підхід, комплексні методи дослідження. Аналітичні методи: методи порівнянь, угруповань, табличний метод, балансовий метод, ланцюгових підставок, індексний метод, лінійне програмування, сітьове планування та управління, метод теорії масового обслуговування, теорія зв'язку, теорія ігор, факторний аналіз, кластерний аналіз, контент-аналіз, дисперсійний, кореляційно-регресійний аналіз та інші у рішенні окремих завдань маркетингової діяльності. Застосування прогностичних методів у маркетингу: експертних оцінок, економіко-математичного моделювання, комплексні методи. Доцільність їх застосування.

Процес маркетингових досліджень: сутність і характеристика етапів. Зміст етапів проведення маркетингових досліджень: визначення проблеми і формування мети досліджень; попередній аналіз інформації та вивчення чинників, які обумовлюють необхідність у додатковій інформації; прийняття рішення про проведення маркетингових досліджень і визначення об'єкту дослідження; оцінка можливих джерел та способів збору інформації; складання плану досліджень; збір маркетингової інформації; реєстрація, обробка, аналіз та інтерпретація даних за допомогою ПК; підготовка та подання звіту, характеристика розділів звіту, розроблення рекомендацій; оцінка ефективності заходів, прийнятих та здійснених на основі рекомендацій.

Вивчення потреб та поведінки споживачів, вибір цільових сегментів

Потреби і попит суб'єктів ринку: сутність, класифікація, вимірювання потреб, методи дослідження попиту. Потреби – вихідна ідея маркетингу. Визначення потреб. Стадії розвитку потреб та їх характеристика. Фактори, що впливають на потреби. Класифікація потреб за різними ознаками. Вимірювання потреб. Попит: сутність та умови виникнення. Взаємозв'язок та відмінність попиту і потреб, класифікація попиту. Методи оцінки поточного попиту. Методи прогнозування попиту.

Моделювання поведінки покупців типи покупців, їх характеристика та особливості. Процес прийняття рішення щодо купівлі товарів виробничого та невиробничого призначення, вибору продукту для задоволення існуючої потреби. Основні фактори, що визначають процес прийняття рішення про купівлю: економічна, політична ситуація в країні, стан кон'юнктури ринку, інфраструктура підприємства, особливості підприємства, міжособистісні відносини та особливості рис характеру відповідального за закупку.

Етапи прийняття рішення про придбання споживчих товарів: усвідомлення проблеми, пошук інформації, оцінка варіантів, можливі рішення щодо купівлі, реакція на купівлю. Розгорнута модель поведінки покупців.

Сутність та ознаки сегментації ринку. Стратегії охоплення ринку. Визначення сегментації ринку. Мета та завдання сегментації. Значення сегментації ринку. Процес сегментації ринку та його характеристика. Ознаки сегментації ринку: географічні, психографічні, поведінкові, демографічні, соціально-економічні, культурні. Критерії вибору цільового сегменту. Підходи до сегментації ринку: масовий ринок, сегментація ринку, множинна сегментація ринку.

Стратегії маркетингу щодо сегментації ринку: стратегія недиференційованого маркетингу, стратегія цільового маркетингу, стратегія диференційованого маркетингу, стратегія індивідуалізованого маркетингу. Чинники вибору стратегії сегментації. Типологія споживачів: поняття та підходи до її здійснення. Типологія за факторами-детермінантами.

Емпірична типологія на основі психографічного аналізу поведінки. Панельні дослідження як джерела інформації для розробки типології споживачів.

Товар у комплексі маркетингу

Товар та його характеристики при маркетинговому підході. Рівні товару. Цільові напрями в роботі з товаром. Об'єкт дослідження товарів.

Класифікація товарів. Ієрархія товарів. Характеристика товарного асортименту (ширина, глибина, порівнюваність). Шляхи розширення асортименту: нарощування, насичення. Конкурентоспроможність товарів та методи її оцінки. Поняття конкурентоспроможності товару.

Якість товару в системі маркетингу. Привабливість товару для споживача. Рівні якості товару, їх характеристика. Петля якості. Значення системи сертифікації товарів у підвищенні рівня їх якості ISO 9001:2000. Ціна споживання. Поняття конкурентоспроможності товару. Методи оцінки конкурентоспроможності товару. Система показників оцінки конкурентоспроможності товару. Позичування товару на ринку.

Концепція життєвого циклу товарів (ЖЦТ): сутність і характеристика етапів ЖЦТ. Поняття життєвого циклу товарів. Види та стадії життєвого циклу товарів і їх характеристика.

Нові товари в маркетингу: сутність, типи нововведень, етапи розроблення нових товарів. Товарна марка, упаковка, сервіс у маркетингу.

Товарна марка: поняття, типи, значення. Рішення щодо створення товарних марок. Законодавче забезпечення охорони прав на знаки для товарів і послуг. Функції та значення товарної марки.

Упаковка товарів: поняття, види, функції, фактори, які обумовлюють рішення відносно упаковки. Сервіс у комплексі маркетингу: види, завдання, значення системи сервісу.

Ціна у комплексі маркетингу

Ціна як елемент комплексу маркетингу. Етапи процесу встановлення ціни, Вплив на ціну факторів: споживачів, правового поля, учасників каналів товароруку, конкурентного середовища, витрат виробництва та реалізації товарів.

Взаємозв'язок ціни з елементами комплексу маркетингу. Ціна як показник економічної цінності товару. Роль ціни у комплексі маркетингу. Цінові стратегії: поняття, види. Цінові стратегії на ринку нових товарів. Цінові стратегії на модернізовані товари. Стратегії формування цін на традиційну продукцію.

Методи розрахунку рівня цін. Метод розрахунку цін основі витрат. Метод математичного моделювання залежності ціни від ринкових чинників. Параметричний метод. Метод формування цін з орієнтацією на попит. Метод розрахунку цін з орієнтацією на конкурентів. Методи ціноутворення на основі споживчої цінності товару.

Розповсюдження у комплексі маркетингу

Сутність, цілі, принципи, процес розповсюдження у системі маркетингу. Учасники товароруку та їх функції. Комплексний процес товароруку та його етапи. Чинники, які впливають на процес товароруку. Критерії вибору ефективної системи товароруку.

Канали розповсюдження, їх характеристика. Структура та організація каналу товароруку. Маркетингові канали споживчих товарів і послуг. Електронні маркетингові канали. Прямий та непрямий канали товароруку. Вибір каналів товароруку.

Оптова торгівля у системі маркетингу. Функції оптової торгівлі. Форми оптової торгівлі: оптова діяльність виробників, комерційна оптова діяльність, агенти, брокери.

Роздрібна торгівля та її функції у розповсюдженні. Множинні канали і стратегічні об'єднання. Вертикальні, горизонтальні та комбіновані системи розповсюдження.

Мерчандайзинг: сутність і заходи. Мерчандайзинг – планування й здійснення діяльності щодо активізації продажу та створення зручностей для покупців. Маркетинговий логістичний підхід при організації розповсюдження товарів.

Комунікації у комплексі маркетингу

Поняття, функції, види маркетингових комунікацій. Комплекс маркетингових комунікацій: реклама, стимулювання збуту, пабліситі, персональний продаж, прямий маркетинг.

Реклама в комплексі маркетингових комунікацій. Сутність реклами. Цілі, завдання, функції, види реклами. Елементи реклами як процесу: рекламодавці, рекламні організації, підприємства, агентства, засоби реклами, аудиторія реклами. Законодавче поле комунікаційної діяльності. Оцінювання рекламної програми.

«Паблітіті» – сутність та форми. «Паблік рілейшнз»: сутність, значення та заходи. Стимулювання збуту: стосовно покупців, посередників, продавців, сутність та заходи здійснення. Методи визначення загального бюджету на маркетингові комунікації. Метод визначення «від наявних коштів». Метод визначення «у відсотках від суми продажу». Метод визначення «На підставі зростання/зниження порівняно з витратами минулого періоду». Метод конкурентного паритету. Метод визначення «Виходячи із цілей та завдань».

Синтетичні маркетингові комунікації. Виставки та ярмарки: призначення і особливості проведення. Спонсорство: характерні риси, умови застосування.

Управління маркетинговою діяльністю

Цілі, завдання та функції управління маркетинговою діяльністю. Стратегічне і тактичне планування маркетингової діяльності. Організаційні структури управління. Принципи та умови ефективної діяльності служби маркетингу. Види маркетингових організаційних структур та їх характеристики. Особливості товарної, географічної, ринкової і матричної організаційних структур управління. Умови застосування оптимальних маркетингових структур управління. Організація маркетингового контролю.

4.5. ТЕОРІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Рішення як предмет наукового дослідження

Рішення в організаціях. Сутність, специфіка і функції управлінського рішення. Інтелектуальна діяльність при розробці рішень. Поєднання формального і неформального аспектів при розробці рішення.

Типологія управлінських рішень

Класифікація рішень: за юридичним оформленням, за масштабом проблеми, за формою вираження та ін. Типологія рішень: за рівнями управлінської ієрархії, за функціональними областями та ін. Проблеми та їх розв'язання. Графічне зображення проблемної ситуації.

Характеристики особи, що приймає рішення (ОПР)

Основні риси менеджера. Система ролей менеджера. Менеджер як особа, що приймає рішення. Діяльність менеджера і свобода дій.

Модель мислення ОПР. Типи пам'яті. Закони, що керують людиною в процесі прийняття рішень. Особливості поведінки людини при прийнятті рішень. Воля як механізм прийняття рішення.

Умови та фактори якості управлінського рішення

Властивості якісних рішень: обґрунтованість, своєчасність, ефективність, несуперечливість, конкретність, простота, повноважність. Умови та фактори якості рішень. Економічні умови забезпечення якості рішень. Фактори ситуаційного та поведінкового характеру. Організаційно-психологічні передумови якості рішень.

Технологія та моделі процесу розробки управлінських рішень

Технологія розробки рішень, з конкретизацією по різних його етапах. Моделювання процесу розробки рішень. Переваги моделювання. Побудова математичної моделі. Різновиди математичних моделей та їх використання. Моделі на основі теорії статистичних рішень. Евристичні моделі. Статичні та динамічні моделі. Технологія динамічного моделювання. Використання технічних засобів у процесі моделювання. Імітаційні моделі.

Цільова орієнтація управлінських рішень

Взаємозв'язок цілей і рішень. Залежність управлінських рішень від типу управлінського процесу: цільове управління, програмне управління, ситуаційне управління, програмно-цільове управління. Альтернативи досягнення цілей і вибір рішення. Типи рішень і методи їх реалізації. Стратегічні й тактичні рішення, їх взаємозв'язок та специфічні особливості.

Діагностика і аналіз проблемної ситуації

Діагностика ситуації і виявлення проблеми. Обґрунтування системи цілей. Формулювання проблеми. Методи збору інформації. Аналіз і методи інтерпретації.

Організація процесу розробки управлінського рішення

Методологія процесу розробки рішення. Організація розробки рішення. Методи доведення завдань до виконавця. Демократизація розробки управлінських рішень. Організація і ефективність використання експертних оцінок.

Творчий потенціал при розробці альтернатив управлінських рішень. Методи активізації розробки альтернатив: аналітичні; методи, що сприяють творчому мисленню.

Аналіз альтернатив управлінських рішень

Виявлення керованих факторів та визначення альтернатив. Підходи до аналізу альтернатив: впорядкування списку альтернатив і детальний розгляд двох крайніх і середньої альтернатив; виявлення чисельності альтернатив, вибір допустимих альтернатив, попередній вибір найкращої альтернативи, оцінка альтернатив з боку ОПР, експериментальна перевірка двох-трьох переважних альтернатив, здійснення остаточного вибору однієї альтернативи. Етапи аналізу альтернатив. Порівняння альтернатив і вибір рішення. Аналіз альтернатив при розробці групових рішень.

Оцінка і вибір альтернатив управлінських рішень

Фактори оцінки альтернатив. Оцінка можливості виконання альтернатив. Оцінка прийнятності альтернатив. Оцінка уразливості альтернатив.

Загальна характеристика фази вибору. Формулювання обмежень і критеріїв. Стандарти для порівняння. Міра реальності альтернатив. Процес вибору.

Топологічні методи в прийнятті управлінських рішень

Сітьове планування в технології розробки управлінських рішень.

Сутність і призначення методу сітьового планування та управління. Методика побудови та розрахунок параметрів сітьового графіку.

Аналіз зовнішнього оточення та його впливу на реалізацію альтернатив

Вплив факторів зовнішнього середовища на функціонування організації. Економічні, політичні, технологічні, соціальні, конкурентні, ринкові, міжнародні фактори. Методи визначення ступеня впливу різних зовнішніх факторів на проблеми внутрішньофірмового управління. Елементи внутрішнього середовища організації. Класифікація ситуацій та

проблем. Прогнозування стану зовнішнього середовища. Умови прийняття ефективних рішень.

Методи прийняття та відпрацювання управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику

Поділ ситуацій визначеності, невизначеності та ризику. Джерела та види невизначеності. Сутність і види ризику. Управління ризиком. Розробка рішень при невизначеності ситуації. Оцінка ступеня ризику. Теорія корисності та її застосування при пошуку рішень в умовах невизначеності та ризику. Застосування механізму інтуїції для розробки рішень. Психологія поведінки керівника в ситуації ризику.

Організація та контроль виконання управлінських рішень

Організація виконання управлінських рішень. Значення, функції та види контролю. Методи контролю та механізм його здійснення. Соціально-психологічні аспекти контролю та оцінки виконання рішення.

Оцінка ефективності управлінських рішень

Рішення як інструмент змін у функціонуванні та розвитку підприємств. Принципи здійснення змін в організації. Модель успішного управління організаційними змінами Л. Грейнера. Особливості оцінки ефективності рішень: якісної та кількісної. Показники ефективності розробки управлінських рішень. Обмеження кількісної оцінки ефективності прийнятих рішень. Методологічні підходи до оцінки ефективності рішень.

Управлінські рішення та відповідальність

Сутність і різновиди відповідальності залежно від сфер життєдіяльності, за рівнем суб'єкта, за часовою ознакою. Правова відповідальність, громадянська відповідальність, дисциплінарна відповідальність, матеріальна відповідальність, карна відповідальність, адміністративна відповідальність, економічна відповідальність. Регламентне управління та розподіл відповідальності. Моральна відповідальність керівника.

5. Для пільгових категорій осіб, яким надано право складати вступні випробування (особи, що потребують особливих умов складання випробувань) в НПУ імені М. П. Драгоманова за рішенням Приймальної комісії створюються особливі умови для проходження вступних випробувань.

6. СТРУКТУРА БІЛЕТУ ВСТУПНОГО ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ (СПІВБЕСІДИ)

Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова

Соціально-правовий факультет

Ступінь: *магістр*

Галузь знань: *07 Управління та адміністрування*

Спеціальність *073 Менеджмент.*

Освітня програма: *Менеджмент*

На базі ступеня/ОКР: *бакалавр, спеціаліст, магістр*

*Вступне фахове
випробування*

Білет №1

1. Менеджмент як специфічна категорія людської діяльності. Принципи та функції менеджменту.
2. Процесу прийняття управлінського рішення та характеристика його основних етапів. Охарактеризувати технологію кожного з етапів.
3. Компетентності сучасного менеджера: *soft skills* (комплекс неспеціалізованих, надпрофесійних навичок, які відповідають за успішну участь у робочому процесі, високу продуктивність); цифровані компетентності; управлінські компетентності.

Затверджено на засіданні Приймальної комісії НПУ імені М. П. Драгоманова

Протокол №3 від «03» березня 2022 р.

Голова фахової комісії _____ / _____ *Євтух В.Б.* _____ /
Підпис Прізвище, ім'я, по-батькові

7. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / О.О. Гуторова, О.М. Стасенко / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2014. 383с.
2. Адміністративний менеджмент для магістрів: підручник / за заг. ред. О.М. Теліженка та С.В. Глівенка. Суми: Університетська книга, 2016. 872 с.
3. Адміністративне право України: підруч. / Ю.П. Битяк, В.М. Гаращук, О.В. Дьяченко [та ін.]; за ред. Ю.П. Битяка. К.: Юрінком Інтер, 2007. 544 с.
4. Антошкіна Л.І. Маркетинг: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни для підготов. бакалаврів за напрямом 0305 / Л.І. Антошкіна, І.О. Тарлопов, Д.І. Соловійов; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. Донецьк: Юго-Восток, 2012. 204 с.
5. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами: учебник. 10-е изд. пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2012. 848 с.
6. Бай С.І. Операційний менеджмент: практикум: навч. посіб. / С.І. Бай, І.В. Іванова, Н.В. Микитенко. К. : КНТЕУ, 2001. 422 с.
7. Бакуменко В.Д. Прийняття рішень в державному управлінні: навч. посіб.: у 2 ч. Ч. 1. Теоретико-методологічні засади / В.Д. Бакуменко; Акад. муніцип. упр. К., 2010. 276 с.
8. Бакуменко В.Д., Надолішній П.І. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч. посіб. К. : Міленіум, 2003. 256 с.
9. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
10. Біловодська О.А., Сигида Л.О. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія. К.: Вид-во «Центр навчальної літератури», 2017. 234 с.
11. Буднік О.М. Маркетинг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.М. Буднік; Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир: Житомир. нац. агрокол. ун-т, 2012. 226 с.
12. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень. К.: ЦУЛ, 2002. 420 с.
13. Васюткіна Н.В. Маркетинг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Н. В. Васюткіна; Європ. ун-т. 2-е вид., допов. і випр. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2011. 247 с.
14. Воробьев С.А. Теория принятия решений: Классические подходы: учеб. пособие для студентов спец. 7.080405 / Воробьев С. А., Марьин С. А., Пономаренко О.С.; Ин-т содержания и методов обучения, Харьк. гос. техн. ун-т радиоэлектроники. Х., 2000. 194 с.
15. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 5-те вид., допов. К.: Лібра, 2007. 720 с.

16. Гончаров С.М. Маркетинг: вітчизняні, європейські та загальні основи : навч. посіб. / С.М. Гончаров; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне: Волин. обереги, 2012. 446 с.
17. Горелов Д.А. Маркетинг: учеб. пособие / Горелов Д.А., Лаврова Ю.В.; М-во образования и науки, молодежи и спорта Украины, Харьк. нац. автомоб.-дор. ун-т. Х.: ХНАДУ, 2012. 289 с.
18. Гріфін Р.В., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. Львів: Бак, 2001. 624 с.
19. Гурне Б. Державне управління. К. : Основи, 1993. 165 с.
20. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / за ред. В. Б. Авер'янова. К. : Факт, 2003. 384 с.
21. Державне управління: теорія і практика / В. Б. Авер'янов [та ін.]. К.: Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, Юрінком Інтер, 1998. 432 с.
22. Інтернет портал для управлінців [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr010.html>.
23. Кендюхов О.В. Маркетинг: термінол. сл. / О.В. Кендюхов; Донец. ун-т економіки та права. Донецк : ДонУЕП, 2008. 309 с.
24. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. *Відомості Верховної Ради УРСР* від 17.12.1971. Додаток до № 50.
25. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу: (Навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл.). К.: МАУП, 2006. 408 с.
26. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2004. 800 с.
27. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К.: «Кондор», 2006. 308 с.
28. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, О.Р. Саніна. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 240 с.
29. Кузьмін О.Є. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, І.С. Процик, С.Б. Романишин, Р.З. Дарміць. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 196 с.
30. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / А.А. Мазаракі, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник та ін.; за ред. А.А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
31. Мальська М.П. Корпоративне управління: теорія і практика : підручник / М.П. Мальська, Н.Л. Мандюк, Ю.С. Занько. К.: Центр учбової літератури, 2012. 359 с.
32. Негрей М.В. Теорія прийняття рішень: навч. посіб. / М.В. Негрей, К.Л. Тужик. К.: ЦУЛ, 2018. 272 с.
33. Нестеренко Г. О. Управління персоналом на засадах самоорганізації: Навчальний посібник. К.: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2010. 350 с.

34. Новак В.О. Організаційна поведінка: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В.О. Новак, Т.Л. Мостенська, О.В. Ільєнко; Нац. авіац. ун-т, Нац. ун-т харч. технологій. К.: Кондор, 2013. 493 с.
35. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. Вид. 4-е, перероблене і доповнене. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
36. Пуртов В.Ф. Регіонально-адміністративний менеджмент: навч. посібник / В.Ф. Пуртов, В.П. Третяк, М.М. Кудінова; Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2013. 312 с.
37. Регіонально-адміністративний менеджмент: Навчальний посібник під ред. д. філос. н., проф. В.Г. Воронкової. К.: "Видавничий дім "Професіонал", 2010. 352 с.
38. Системы и методы принятия решений : учеб. пособие / Е.М. Угрюмова и др.; М-во образования и науки Украины, Нац. аэрокосм. ун-т им. Н.Е. Жуковского "Харьк. авиац. ин-т". Х. : ХАИ, 2010. 91 с.
39. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / А.С. Крупник, К.О. Линьов, Є.М. Нужний, О.М. Рудик. К.: Простір, 2007. 154 с.
40. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2003. 608 с.
41. Чернишова Л., Лук'янчук О. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центра навчальної літератури, 2018. 168 с.