

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ**



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Перший проректор  
з науково-педагогічної  
роботи

\_\_\_\_\_ С. В. Іванов  
\_\_\_\_\_ 2020 р.

**ВИПУСКНИЙ  
КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ ЕКЗАМЕН**

**З МЕНЕДЖМЕНТУ**

**(МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ,  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ)**

**ПРОГРАМА**

для студентів  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Розробники: *Н. П. Воробйова*, кандидат економічних наук, доцент;

Рецензенти: *О. І. Драган*, доктор економічних наук, професор,  
Національний університет харчових технологій

Програму затверджено на засіданні кафедри арт-менеджменту та івент-технологій, протокол № 9 від 10.03.2020 р.

**Випускний кваліфікаційний екзамен з менеджменту (менеджмент, маркетинг, управління персоналом) : програма для студентів спеціальності 073 «Менеджмент / розроб. : Н. П. Воробйова Київ: НАКККіМ, 2020. 26 с.**

# 1. ПІДГОТОВКА ДО ПІДСУМКОВОЇ АТЕСТАЦІЇ

## 1.1. Загальні положення та структура атестації

Підсумкова атестація випускників відповідно до Законів України «Про вищу освіту» від 01.07.2014, № 1556-VIII і «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-19 є обов'язковою.

Підсумкова атестація випускників Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв здійснюється за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-кваліфікаційним рівнем «Бакалавр». Підготовка фахівців у НАКККіМ здійснюється відповідно до галузевих стандартів вищої освіти та завершується видачею диплома державного зразка про рівень освіти та кваліфікацію.

Підсумкова атестація бакалаврів здійснюється екзаменаційною комісією (ЕК) після завершення навчання на відповідному освітньо-кваліфікаційному рівні з метою встановлення фактичної відповідності рівня освітньої (кваліфікаційної) підготовки вимогам освітньо-кваліфікаційної характеристики.

Атестація випускників здійснюється за допомогою засобів об'єктивного контролю ступеня досягнення кінцевих цілей освітньо-професійної підготовки на підставі оцінки рівня професійних знань, умінь і навичок випускників, передбачених освітньо-кваліфікаційними характеристиками фахівця з відповідного напрямку підготовки, освітньо-кваліфікаційного рівня та спеціальності, з використанням загальнодержавних методів комплексної діагностики.

Відповідно до Стандарту вищої освіти МОН України на кафедрі арт-менеджменту та івент-технологій НАКККіМ визначено структуру підсумкової атестації випускників освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр», яка складається з випускного кваліфікаційного екзамену спеціальністю 073 «Менеджмент».

Випускний кваліфікаційний екзамен з блоку дисциплін фахової підготовки враховує вимоги до змісту окремих дисциплін і загальні вимоги до спеціалізованої професійної підготовки, передбачені стандартами підготовки відповідних фахівців.

*Випускний кваліфікаційний екзамен з менеджменту містить завдання з нормативних дисциплін циклу професійної та практичної підготовки «Менеджмент», «Маркетинг», «Управління персоналом».*

## 1.2. Цілі та функції випускного кваліфікаційного екзамену

Випускний кваліфікаційний екзамен з менеджменту є продовженням навчально-виховного процесу, складовою частиною завершального етапу підготовки бакалаврів спеціальністю 073 «Менеджмент». Випускний кваліфікаційний екзамен повинен визначати рівень засвоєння студентами матеріалів зазначених вище базових дисциплін, уміння самостійно аналізувати складні явища й процеси в Україні та світі, активно використовувати набуті знання у своїй професійній і суспільній діяльності.

Цілі випускного екзамену зумовлюють і його функції. Головною з них є контроль та оцінка рівня фахових знань, набутих студентом протягом чотирьох років навчання.

Реалізація цієї функції означає перевірку знань методологічних і теоретичних принципів, аспектів і положень наведених вище нормативних дисциплін, а також уміння їх використовувати в практичній діяльності. Особливу увагу приділено виявленню знань і вмінь студента аналізувати сучасні умови діяльності в Україні. Важливе значення має функція виявлення навичок вирішення практичних завдань, конкретного аналізу проблемних ситуацій у професійній сфері.

Випускний кваліфікаційний екзамен виконує ще й важливу виховну функцію. У конкретному вираженні вона виявляється в умінні студента самостійно, логічно й послідовно висловлювати своє бачення сучасного стану й тенденцій розвитку – особливої сфери їхньої майбутньої підприємницької та творчої діяльності, здійснювати самоконтроль і критично оцінювати власні знання й навички.

Випускний кваліфікаційний екзамен, за умов усебічного аналізу його результатів, дозволяє з'ясувати позитивний досвід і недоліки в організації, змісті й методиці викладання фахових дисциплін і самостійної роботи студентів, дає можливість визначити конкретні заходи задля вдосконалення викладання дисциплін, окреслити шляхи поліпшення взаємозв'язку та спадкоємності у їх викладанні.

Таким чином, випускний кваліфікаційний екзамен є засобом усебічного впливу на особистість студента й виконує контрольну, пізнавальну та виховну функції.

### **1.3. Загальні вимоги до організації підсумкової атестації студентів спеціальності 073 «Менеджмент»**

Організаційна підготовка до підсумкової атестації студентів здійснюється згідно з розпорядженням ректора Академії. Кафедра арт-менеджменту та івент-технологій разом з навчальним відділом і дирекцією Інституту практичної культурології та арт-менеджменту організовує підготовку до випускного кваліфікаційного екзамену за заздалегідь розробленим планом.

Програма випускного кваліфікаційного екзамену й пакет екзаменаційних білетів (теоретичні питання й практичні завдання), а також критерії оцінювання результатів випускного кваліфікаційного екзамену розробляє кафедра арт-менеджменту та івент-технологій з урахуванням специфіки змісту основних навчальних дисциплін та освітньо-кваліфікаційних характеристик випускника.

Програма випускного кваліфікаційного екзамену складається з:

- переліку дисциплін, які складають випускний екзамен;
- питань екзаменаційних білетів з кожної дисципліни;
- критеріїв оцінювання знань студентів під час екзамену;
- літератури, рекомендованої для підготовки до екзамену;
- переліку посібників, навчальних і довідкових матеріалів, які дозволено використовувати під час екзамену.

Програму випускного кваліфікаційного екзамену затверджує перший проректор з науково-педагогічної роботи Академії.

Програму випускного кваліфікаційного екзамену й критерії оцінювання знань студентів обговорюють за участі голови ЕК перед початком проведення підсумкової атестації. Усіх учасників підсумкової атестації негайно доводять до відома про зміни, внесені в ці документи.

Для підготовки та складання випускного кваліфікаційного екзамену виділяють не менше п'яти навчальних днів, протягом яких здійснюється читання оглядових лекцій, проведення групових та індивідуальних консультацій.

Випускова кафедра визначає та доводить до відома випускників не пізніше ніж за три місяці до початку випускного кваліфікаційного екзамену його програму, структуру екзаменаційних білетів, тривалість іспиту тощо.

#### **1.4. Формування екзаменаційної комісії (ЕК)**

Прийом випускного кваліфікаційного екзамену здійснює ЕК.

ЕК створюють щорічно за наказом ректора Академії. Вона діє протягом календарного року як єдина для денної та заочної форм навчання за напрямом підготовки фахівців. До її складу входять: голова – висококваліфікований фахівець, який має науковий ступінь або вчене звання; заступник (заступники) голови – представники ректорату, дирекції Інституту практичної культурології та арт-менеджменту, завідувач випускової кафедри; члени комісії з професорсько-викладацького складу кафедри. Для оформлення протоколів ЕК призначають технічного секретаря. Персональний склад комісії затверджує ректор Академії не пізніше ніж за місяць до початку підсумкової атестації.

Функціями ЕК є:

- комплексна оцінка підготовки випускника та її відповідності вимогам державного освітнього стандарту відповідних напрямів, спеціальностей і рівнів підготовки;
- вирішення питання про присвоєння кваліфікації за результатами підсумкової атестації та видачу випускникові відповідного диплома про вищу освіту;
- розробка рекомендацій з удосконалення підготовки випускників на основі підсумків роботи комісій.

ЕК керується у своїй діяльності Законом України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Положенням про організацію навчального процесу» (затвердженим 02.06.1993 р.), «Рекомендаціями про порядок створення, організацію і роботу державної екзаменаційної комісії» (від 29.12.1993), вимогами галузевих стандартів вищої освіти за напрямами та спеціальностями підготовки фахівців, статутом Академії, рішеннями Вченої ради Академії.

Робота ЕК проводиться в терміни, передбачені навчальними планами Академії. Графік роботи ЕК затверджує ректор і доводить до загалу не пізніше ніж за два місяці до початку складання випускного кваліфікаційного екзамену.

Розклад роботи ЕК затверджує перший проректор Академії та доводить до відома випускників не пізніше ніж за місяць до початку складання випускного кваліфікаційного екзамену.

Для оформлення документів і протоколів ЕК призначають технічного секретаря із числа працівників Академії. Під час роботи ЕК секретар оформлює протоколи засідання ЕК.

Після закінчення роботи ЕК секретар подає:

- у навчальний відділ два примірники звіту голови ЕК (не пізніше ніж за два дні після закінчення роботи ЕК); книгу протоколів засідання ЕК, оформлену відповідно до встановлених вимог;
- до деканату оформлені належним чином залікові книжки, індивідуальні навчальні плани студентів.

Секретар ЕК несе відповідальність за правильне та своєчасне оформлення документів про роботу ЕК.

Виправлення помилок у документах ЕК підтверджується підписом голови та секретаря ЕК.

### **1.5. Про перелік документів і їх підготовку для ЕК**

До екзаменаційної комісії до початку екзаменів подають такі документи:

- наказ ректора про допуск студентів до підсумкової атестації;
- наказ про створення ЕК;
- графік роботи ЕК;
- зведену відомість про виконання студентами всіх вимог навчального плану й одержані ними оцінки з теоретичних дисциплін, курсових робіт, практик тощо;
- залікові книжки студентів;
- навчальні картки;
- програму випускного кваліфікаційного екзамену з менеджменту;
- комплекти екзаменаційних білетів, варіанти практичних завдань.

Для оформлення протоколів ЕК призначають технічного секретаря.

### **1.6. Розклад випускного кваліфікаційного екзамену і формування складу екзаменаційних студентських груп**

Розклад випускного кваліфікаційного екзамену складає дирекція Інституту практичної культурології та арт-менеджменту разом із навчальним відділом Академії за участі кафедри арт-менеджменту та івент-технологій, затверджує перший проректор з науково-педагогічної роботи Академії, який доводить до відома всіх учасників випускного кваліфікаційного екзамену не пізніше ніж за місяць до їх початку екзаменаційної сесії.

Списки навчальних груп складає дирекція Інституту відповідно до затвердженого розкладу. Кожна ЕК приймає за день лише одну екзаменаційну групу.

Для складання випускного кваліфікаційного екзамену навчальний відділ Академії виділяє та закріплює за ЕК постійні аудиторії.

## 1.7. Зміст і завдання оглядових лекцій, групових та індивідуальних консультацій

Оглядові лекції під час підготовки до випускного кваліфікаційного екзамену не є:

- простим повторенням прочитаних раніше тем із визначених дисциплін;
- коротким і поверховим викладенням програмних тем навчальних курсів;
- відповідями на питання екзаменаційних білетів.

Викладач буде їх на таких засадах:

- лекції цілеспрямовані, мають методологічний характер із використанням найсучасніших теорій із залученням актуального статистичного матеріалу;
- розкриття закономірностей і найважливіших процесів в умовах ринкових відносин;
- розкриття спадкоємності та взаємозв'язку дисциплін, питання програм яких складають випускний екзамен;
- здійснення органічного зв'язку теоретичних і практичних питань щодо професійної підготовки студентів.

Оглядові лекції допомагають студентам усвідомити найбільш складні питання фахових дисциплін.

Оглядові лекції будують на основі курсів, які є складовими випускного кваліфікаційного екзамену.

Під час підготовки до випускного кваліфікаційного екзамену важливу роль відіграють *консультації*: передекзаменаційна (установча) консультація та консультації до випускного кваліфікаційного екзамену.

Перша консультація має установчий характер. Тому її організують для потоку студентів на початку тритижневого терміну, виділеного для підготовки й складання випускного екзамену.

На консультації в період підготовки до випускного екзамену пропонують методичні рекомендації з організації самостійної роботи:

- над законами, ухваленими Верховною Радою України;
- з підручниками та навчальними посібниками з фаху;
- з публікаціями у фаховій періодиці;
- з методичними вказівками та власними конспектами лекцій із відповідних дисциплін.

На консультації студенти знайомляться:

- з обсягом вимог на екзамені;
- зі змістом питань екзаменаційних білетів, користуючись при цьому навчальними програмами з відповідних курсів.

На консультації викладач повідомляє студентам про:

- принципи групування питань в екзаменаційних білетах;
- місце (аудиторію), час і порядок проведення екзамену;

- режим роботи в дні підготовки до екзамену, зокрема режим роботи бібліотеки, їдальні тощо;
- методику підготовки до випускного екзамену з фаху та процедуру його проведення.

На консультації до випускного екзамену студент має змогу усвідомити найбільш складні питання з фахових дисциплін. Її проводять напередодні екзамену для окремої групи студентів.

Викладач рекомендує студентам заздалегідь сформулювати питання, на які вони бажають отримати додаткові пояснення. Це не виключає можливості для кожного студента поставити свої питання під час проведення консультації. Крім того, на консультації варто проаналізувати найбільш поширені помилки, які допускали студенти в попередніх групах на випускному екзамені.

Консультації можуть проходити й у формі круглого столу за участі викладачів, які входять до складу ЕК.

Окрім групових консультацій, у разі необхідності, проводять й індивідуальні. Для цього протягом тритижневого терміну, виділеного для підготовки та складання випускного кваліфікаційного екзамену, на кафедрі арт-менеджменту та івент-технологій затверджують графік консультацій та організують чергування викладачів. Про це своєчасно інформують студентів-випускників.

У цей самий період на допомогу студентам у читальному залі бібліотеки Академії організують виставки методичної літератури, навчальних посібників, підручників, необхідного ілюстративного матеріалу (таблиць, схем, статистичних матеріалів) тощо. Студентам надають також можливість користуватися під час підготовки до випускного екзамену аудиторіями з комп'ютерною технікою.

### **1.8. Методика підготовки та формування екзаменаційних білетів**

При підготовці та формуванні екзаменаційних білетів можуть бути використані два підходи.

Перший – полягає в збереженні специфіки кожної дисципліни.

Другий підхід – випускний, системний, являє собою синтез усіх наскрізних аспектів фахової підготовки. У цьому випадку екзаменаційні питання формують на засадах методологічного їх значення й актуальності.

### **1.9. Структура екзаменаційних білетів**

Екзамен проводять письмово за екзаменаційними білетами, складеними відповідно до програми випускного кваліфікаційного екзамену з менеджменту. Кожний білет складається з блоку теоретичних питань, з дисциплін, що виносяться на екзамен, і практичного завдання.



Теоретична частина передбачає контроль володіння студентами базових теоретичних положень нормативних дисциплін зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Практична частина передбачає контроль фахових компетентностей студентів і містить завдання, які вимагають застосування типових методик аналізу, й аналітичні ситуаційні завдання, що мають проблемний характер і передбачають варіативність їх розв'язання.

Виконання поставлених в екзаменаційному білеті завдань мають засвідчити інтегральні, загальні, спеціальні (фахові, професійні) компетентності студента.

Білеті затверджують на засіданні випускової кафедри та перший проректор з науково-педагогічної роботи Академії.

## **II. ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОВЕДЕННЯ ВИПУСКНОГО КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ З МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **2.1. Принципи організації**

До випускного кваліфікаційного екзамену допускають студентів, які завершили повний курс підготовки за відповідною освітньо-професійною програмою, виконали всі вимоги навчального плану бакалавра та пройшли всі попередні атестаційні випробування.

Студенти складають кваліфікаційний екзамен на відкритих засіданнях ЕК за участі не менш як половини її складу при обов'язковій присутності голови або заступника комісії. На засіданні комісії можуть бути присутні представники ректорату, деканатів Академії.

Випускний кваліфікаційний екзамен з менеджменту проводять письмово у формі відповідей на теоретичні питання та практичні завдання білета.

Результати складання кваліфікаційних екзаменів визначають оцінками «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно». Їх оголошують у той самий день після оформлення у встановленому порядку протоколів засідання екзаменаційних комісій.

Рішення ЕК про оцінку знань, виявлених випускниками при складанні екзаменів, а також про присвоєння їм кваліфікації та видачі диплома (загального зразка чи з відзнакою) ухвалюють на закритих засіданнях простою більшістю голосів членів комісії, які беруть участь у засіданні. За рівної кількості голосів голос голови комісії або заступника голови є вирішальним.

Тривалість випускного кваліфікаційного екзамену – дві години. Тривалість засідання ЕК не повинна перевищувати шести годин на день.

## **2.2. Методичні поради студенту з підготовки відповідей на питання екзаменаційного білета**

Отримавши екзаменаційний білет, студент знайомиться зі змістом питань, визначає місце кожного з них у загальній структурі фахової підготовки.

Студенту надається можливість користуватися програмами з дисциплін, включених до випускного кваліфікаційного екзамену за фахом.

Після визначення логіки відповіді на питання варто скласти розгорнутий план відповіді у формі окремих тез з урахуванням змісту відповідних першоджерел, а також сучасного стану соціально-економічного розвитку України. Важливо також визначити для себе категоріальний апарат, на основі якого буде розглянуто зміст питання.

Крім того, студентові потрібно дати відповіді на практичне питання білету.

У разі сумніву щодо розуміння сформульованих у білеті питань або умов задачі студент має право звернутися за поясненням до екзаменаційної комісії.

## **2.3. Про форму проведення випускного кваліфікаційного екзамену**

До початку екзамену групу студентів, які складають його за розкладом у цей день, запрошують в аудиторію, де відбувається засідання ЕК.

Голова комісії вітає студентів з початком екзамену, знайомить їх зі складом ЕК і коротко пояснює порядок роботи.

З урахуванням режиму роботи комісії екзамен проходить письмово, одночасно для всієї групи студентів. Кожному з них для підготовки відповідей виділяють окремий стіл. Необхідні записи студент робить на стандартних аркушах, виданих комісією.

Перший етап кваліфікаційного екзамену – *письмові відповіді на теоретичні питання екзаменаційного білета*.

Другий етап – *виконання завдань практичного характеру*.

При необхідності можна супроводжувати свої зауваження короткими поясненнями, щоб запобігти можливим повторенням помилок у відповідях студента.

Члени комісії створюють на екзамені доброзичливу атмосферу, яка сприяє спокійній підготовці студента до відповіді.

Разом з тим, на випускному кваліфікаційному екзамені органічно поєднується висока вимогливість та об'єктивність в оцінках, здійснюється індивідуальний підхід до студента у визначенні рівня його знань, умінь і навичок.

## 2.4. Критерії екзаменаційних оцінок, методика оцінки результатів випускного кваліфікаційного екзамену

Результати випускних кваліфікаційних екзаменів визначають за 100-бальною шкалою й оцінками «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно» за національною шкалою.

### Шкала оцінювання

100- бальна шкала	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	Визначення
1	2	3	4
90–100	A	Відмінно	<p>Оцінку <i>«відмінно»</i> отримує студент, який:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– у повному обсязі засвоїв теоретичний зміст дисциплін, дав повну, розгорнуту й аргументовану відповідь на питання;</li> <li>– вільно оперував науковими термінами та поняттями;</li> <li>– правильно виконав, проявивши творчий підхід, практичні завдання;</li> <li>– виявив уміння застосовувати різні принципи й методи у вирішенні конкретних ситуацій;</li> <li>– продемонстрував уміння глибоко аналізувати факти й події, виявив уміння пов'язувати теорію і практику.</li> </ul>
82–89	B	Добре	<p>Оцінку <i>«дуже добре»</i> отримує студент, у відповіді якого:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– мають місце окремі помилки несуттєвого характеру при ґрунтовному знанні програмного матеріалу, володінні науковими термінами та поняттями;</li> <li>– переважають логічні підходи над творчими;</li> <li>– помітне вміння пов'язати теорію з практикою;</li> <li>– наявні незначні помилки при виконанні практичного завдання.</li> </ul>
74–81	C		<p>Оцінку <i>«добре»</i> отримує студент, який:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– у повному обсязі засвоїв теоретичний зміст дисциплін, але допускав окремі помилки у відповідях та при виконанні практичного завдання.</li> </ul>

64–73	D	Задовільно	Оцінку <i>«задовільно»</i> отримує студент за таких умов: <ul style="list-style-type: none"> <li>– викладення матеріалу має репродуктивний характер;</li> <li>– висвітлення матеріалу не досить повне;</li> <li>– обов’язковим є виконання практичного завдання;</li> <li>– знання основного матеріалу не глибокі, наявна велика кількість неточностей у висвітленні матеріалу;</li> <li>– викладання матеріалу на папері не чітке, порушено логічну послідовність.</li> </ul>
60–63	E		Оцінку <i>«достатньо»</i> отримує студент, якщо: <ul style="list-style-type: none"> <li>– відповідь, робота задовольняє мінімальним критеріям.</li> </ul>
35–39	FX	Незадовільно	Оцінку <i>«незадовільно»</i> виставляють за таких умов: <ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутні знання з більшої частини матеріалу, не засвоєно принципові положення курсу;</li> <li>– наявні грубі, принципові помилки при практичному виконанні отриманих завдань;</li> <li>– не виконано або допущено значні помилки в ході виконання практичного завдання;</li> <li>– неграмотно й неправильно викладено відповіді в письмовій формі.</li> </ul>
0-34			F

### **Методика оцінки результатів випускного кваліфікаційного екзамену**

Під комплексом засобів оцінювання для підсумкової атестації випускників Академії розуміють сукупність методичних матеріалів, призначених для встановлення під час атестації випускників факту відповідності рівня їх підготовки вимогам певного державного стандарту.

У комплекс засобів оцінювання рівня знань, умінь і навичок студентів під час випускного кваліфікаційного екзамену входять такі матеріали.

- програма випускного кваліфікаційного екзамену;
- перелік екзаменаційних завдань;
- сукупність критеріїв оцінювання;
- методичні матеріали, що визначають процедуру проведення екзамену.

Програма випускного кваліфікаційного екзамену та пакет екзаменаційних завдань, а також критерії оцінювання результатів кваліфікаційного екзамену розробляє випускова кафедра з урахуванням специфіки змісту основних навчальних дисциплін фахової підготовки та освітньо-кваліфікаційних характеристик випускника.

## **2.5. Оформлення результатів випускного кваліфікаційного екзамену**

Рішення щодо оцінювання знань студента ухвалює ЕК на закритому засіданні відкритим голосуванням простою більшістю голосів членів комісії, які брали участь у засіданні. За умов рівності кількості голосів вирішальним є голос голови.

Результати випускного кваліфікаційного екзамену з менеджменту визначають за 100-бальною шкалою й оцінками «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно».

Усі засідання ЕК протоколюються. У протоколи вносять оцінки, одержані на випускних кваліфікаційних екзаменах, фіксують особливі думки членів комісії, вказують здобутий освітній рівень (кваліфікацію), а також який державний документ про освіту (спеціалізацію, з відзнакою чи без) видається студентові-випускнику, який закінчив Академію. Протоколи підписують голова та члени ЕК, які брали участь у засіданні. Книга протоколів зберігається в Академії 10 років.

Протоколи засідання ЕК, залікові книжки з проставленими в них оцінками підписують голова та члени комісії.

## **ІІІ. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ ВИПУСКНИХ КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ЕКЗАМЕНІВ**

### **3.1. Оголошення результатів випускного кваліфікаційного екзамену**

Результати випускних кваліфікаційних екзаменів з менеджменту оголошують студентам у день їх проведення після перевірки письмових відповідей екзаменаторами й оформлення протоколів ЕК. При цьому дається загальна оцінка відповідей студентів, відзначаються найбільш яскраві з них, характеризується рівень фахової підготовки студентів.

### **3.2. Звіт про результати екзамену**

Після закінчення роботи ЕК її голова складає звіт.

У звіті голови ЕК відображаються:

- аналіз рівня підготовки випускників;

- характеристика знань студентів, виявлених на екзаменах;
- недоліки в підготовці студентів з окремих навчальних дисциплін;
- рекомендації щодо поліпшення навчального процесу й організації роботи ЕК.

Звіт про роботу ЕК подається ректору вищого навчального закладу у двох примірниках у двотижневий термін після закінчення роботи.

Підсумки випускних кваліфікаційних екзаменів обговорюють на засіданнях Вченої ради Академії, ученої ради Інституту практичної культурології та арт-менеджменту, кафедри арт-менеджменту та івент-технологій.

# ЗМІСТ ПРОГРАМИ ВИПУСКНОГО КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ

## МЕНЕДЖМЕНТ

### **Сутність, роль і методологічні основи менеджменту.**

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» та «менеджмент». Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління.

Менеджери та підприємці як ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером і підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів.

Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту.

Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

### **Закони, закономірності та принципи менеджменту.**

Закони та закономірності менеджменту: закон відповідності систем цілям; закон відповідності організації системи зовнішньому середовищу; закон інтеграції управління; закон економії часу; закон інерції систем; закон еластичності систем; закон безперервного вдосконалення систем.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Принципи цілеспрямованості. Принцип ієрархічності. Принцип динамічної рівноваги. Принцип економічності управління. Принцип урахування інтересів. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

### **Історія розвитку науки про управління.**

Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні. Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінських наук; емпірична школа, школа «соціальних систем», нова школа. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід.

Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних і вітчизняних учених. Розвиток управлінської науки в Україні. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

### **Організації як об'єкти управління.**

Поняття організації. Ознаки організації. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Різновиди організацій: органістичні та механістичні, прості і складні, формальні й неформальні. Загальні риси організацій: ресурсний, вертикальний і горизонтальний поділ праці, залежність від зовнішнього оточення, об'єктивність управління, структуризація.

Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Ефект синергії. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу».

Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямой дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок чинників, складність, динамічність, невизначеність. Оцінка факторів зовнішнього середовища. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації.

Культура організації. Типи організацій в Україні.

### **Функції і технологія 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 конкретних і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

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

### **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: визначення місій і цілей; оцінка сильних і слабких сторін організації; розроблення стратегії. Базові стратегії. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедури, правила. Загальна характеристика бізнес-планування.

Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

### **Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.**

Сутність організаційної діяльності і 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 структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія та взаємовплив структур організації. Сутність організаційної структури управління та їх роль у досягненні мети. Елементи структури. Види організаційних структур



управління. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління. Централізація і децентралізація.

Принципи побудови організаційних структур управління. Чинники, які впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки організаційної структури управління. Методи вибору організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління. Формування структурних елементів.

#### **Мотивування як загальна функція менеджменту.**

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

#### **Контролювання та регулювання як загальна функція менеджменту.**

Поняття контролю і його місце в системі управління. Принципи й цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання.

Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотний зв'язок при контролі. Види управлінського контролю.

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

#### **Методи менеджменту.**

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

#### **Управлінські рішення в менеджменті.**

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

#### **Інформація і комунікації в менеджменті.**

Інформація, її види та роль у менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації.

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

Комунікаційний процес, елементи й етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні перевантаження.

### **Керівництво та лідерство як складова менеджменту.**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднуюча функція менеджменту. Основні чинники та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво.

Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади.

Теорії лідерства. Типологія лідерів.

Поняття стилю керівництва та континіуму стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Особливості національних систем керівництва.

Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

### **Відповідальність та етика в менеджменті.**

Сутність відповідальності й етики в менеджменті.

Зміст юридичної відповідальності: дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм тощо.

Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Перевага та недоліки соціальної відповідальності. Сутність і значення соціальної поведінки. Етична поведінка як сукупність вчинків і дій людей. Причини неетичної поведінки. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

### **Організаційні зміни й ефективність менеджменту.**

Сутність та основні параметри організаційних перетворень. Організаційні зміни й управління ними. Моделювання процесу організаційних перетворень. Опір змінам. Система подолання опору організаційних змін.

Сутність результативності й ефективності менеджменту. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення. Комплексний підхід до вдосконалення управління організаціями.

## **МАРКЕТИНГ**

### **Маркетинг і його середовище.**

Чинники, які впливають на діяльність підприємства. Макросередовище маркетингу. Мікросередовище маркетингу. Система маркетингових досліджень. Цілі, об'єкти та методи маркетингових досліджень. Дослідження товарних ринків. Сегментація ринку. Вивчення споживачів. Дослідження конкурентного середовища. Дослідження постачальників. Дослідження посередників. Аналіз виробничого потенціалу

### **Стратегічне маркетингове планування.**

Сутність, процес і переваги стратегічного планування. Стратегії господарського портфеля (продуктово-товарні стратегії). Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером). Аналіз ринкових можливостей. Базові стратегії зростання. Особливості стратегії розвитку великих, малих і середніх фірм.

### **Розроблення товарної політики.**

Товар у системі маркетингу. Теорія про життєвий цикл товару. Елементи товарної політики (фірмовий стиль, упаковка, асортимент, система сервісу). Нові товари в ринковій стратегії. Забезпечення якості продукції.

### **Політика ціноутворення.**

Функції та класифікація цін. Чинники, що впливають на рівень цін. Ціноутворення і структура ринку. Методи ціноутворення та їх вибір. Стратегії ціноутворення щодо нового товару. Ціноутворення щодо ненового товару. Управління цінами. Тактичні заходи та обмеження при ціноутворенні.

### **Дистрибутивна політика.**

Поняття й етапи планування дистрибутивної політики. Канали розподілу та товарорух. Організація оптової торгівлі. Організація роздрібною торгівлі. Комерційні форми й методи реалізації товарів.

### **Комунікативна політика.**

Поняття, цілі, функції й інструменти комунікативної політики. Сутність і види реклами. Планування рекламної діяльності. Стимулювання збуту. Персональний продаж. Організація та проведення виставок. Пропаганда та паблік рилейшнз.

### **Організація маркетингової діяльності на підприємстві.**

Принципи побудови служби маркетингу підприємства. Види організаційних структур служби маркетингу. Організація процесу маркетингу на різних етапах життя товару на ринку.

### **Управління маркетингом на підприємстві.**

Планування в системі управління маркетингу. Інформаційне забезпечення маркетингової діяльності. Контроль у системі маркетингу. Оцінка конкурентоспроможності. Поняття конкуренції. Типи конкурентів. Конкурентні переваги. Модель галузевої конкуренції (за М. Портером). Аналіз та оцінка конкурентоспроможності продукції. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Стратегічні групи конкурентів. Тактика ведення конкурентної боротьби. Використання наступних стратегій для створення конкурентних переваг. Оборонні конкурентні стратегії.

Формування ринку. Дослідження та розроблення ідеї. Розроблення стратегій. Розроблення товарів.

### **Упровадження, утримання та видалення товару з ринку.**

Фаза впровадження товару на ринок: основні характеристики. Маркетинг-мікс для цільової групи інноваторів. Фаза утримання товару на ринку: основні характеристики. Маркетинг-мікс для цільової групи більшості. Фаза видалення товару з ринку: основні характеристики. Маркетинг-мікс для цільової групи відсталих.

Некомерційний маркетинг. Поняття некомерційного маркетингу. Організації, що займаються некомерційним маркетингом. Процеси обміну в некомерційному маркетингу. Види некомерційного маркетингу. Політ-маркетинг. Его-та самомаркетинг.

### **Міжнародний маркетинг.**

Міжнародне маркетингове середовище. Рішення про доцільність виходу на зовнішній ринок. Методи виходу підприємства на зовнішній ринок. Рішення щодо структури комплексу маркетингу.

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### **Управління персоналом: предмет, зміст і завдання курсу.**

Управління персоналом як теорія і практика управління. Персонал як суб'єкт управління. Предмет курсу. Відносини працівників на виробництві і в організаціях та установах.

Місце курсу в системі менеджменту. Основні завдання курсу, зміст і структура. Зв'язок курсу з дисциплінами економічного циклу, практикою управління кадрами. Виробничі відносини між працівниками на підприємствах і в установах, їхня відповідність чинному законодавству й етичним нормам суспільства. Взаємовідносини як критерій успіху організації.

### **Система і принципи управління кадрами. Кадрова політика.**

Управління кадрами як складова частина менеджменту. Управління персоналом як процес. Концепції управління персоналом. Класифікація персоналу за категоріями. Системний підхід до управління персоналом. Управління людськими ресурсами: добір і просування кадрів, ухвалення рішень, методи і стиль керівництва, форми заохочення й ін. Створення ефективної системи роботи з кадрами. Елементи підсистеми роботи з кадрами. Аналіз кадрового складу, добір і розстановка кадрів, забезпечення їхнього раціонального використання. Оцінка персоналу, його характеристики. Роль кадрових служб у доборі кваліфікованого персоналу управління в ринкових умовах. Науково-технічні, організаційно-економічні, педагогічні аспекти управління кадрами. Кадрова політика підприємства, закладу, її основні напрями й умови реалізації.

### **Принципи управління кадрами.**

Загальні принципи управління, їхні кваліфікації. Добір, розстановка і виховання кадрів як головний принцип управління кадрами, його зміст і взаємозв'язок. Принципи управління А. Файоля, доцільність їхнього використання в управлінні кадрами на підприємствах і в закладах культури в сучасних умовах. Механізм управління кадрами. Роль кадрових служб і координації їхньої діяльності на підприємствах і в закладах соціально-культурної сфери. Роль державних і галузевих служб в управлінні трудовими ресурсами (зокрема служб зайнятості). Функціональні та професійно-кваліфікаційні вимоги до персоналу.

### **Класифікація кадрів управління.**

Кадри управління, їхня класифікація. Структура управлінських кадрів. Кадровий, посадовий, юридичний, структурно-організаційний, функціональний і технологічний критерії розподілу кадрів. Поділ праці управлінських кадрів підприємств на основі підрозділів і груп за їхніми функціональними обов'язками. Стратегічні й тактичні завдання менеджера. Вимоги до сучасного менеджера. Роль керівника в управлінні підприємством, установою в різні періоди: міжособистісні, інформаційні, пов'язані з прийняттям рішень. Базові операції в роботі менеджера (визначення мети, встановлення показників виміру). Професійно-кваліфікаційні вимоги до персоналу. Оцінка результатів діяльності, стимулювання персоналу, розвиток творчих здібностей працівників і підвищення їхньої кваліфікації.

## **Функції кадрових служб в управлінні персоналом.**

Функції кадрових служб в управлінні персоналом. Комплексний підхід до управління персоналом. Поєднання управління кадрами та соціальним розвитком. Організаційна структура кадрових служб: відділи, лабораторії, навчально-курсівні сітки, атестаційні комісії й ін.

Служби соціального розвитку. Їхні функції. Розподіл і спеціалізація управлінської праці. Технологічний принцип кваліфікації робіт. Професіограма робітників. Функціональний розподіл обов'язків. Положення про функціональні та лінійні підрозділи. Професійно-кваліфікаційний поділ управлінської праці. Професія. Спеціальність. Кваліфікація працівника, її рівень. Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник. Освітньо-кваліфікаційна характеристика посад керівників, спеціалістів і службовців. Функціональна структура кадрів. Посада як організаційно-структурна одиниця підприємства, організації, установи. Посадові інструкції, їхній зміст і призначення.

### **Методи добору і розстановки кадрів.**

Основні вимоги до добору персоналу на підприємствах і в закладах культури. Основні джерела й етапи добору кадрів на діючих і нових підприємствах. Механізм добору команди керівників, підрозділів і відділів. Оптимізація структури управлінського персоналу. Організація роботи з кадрами. Планування, прогнозування потреби в кадрах. Тестування, атестація, реферування, інтерв'ювання, конкурсний відбір нових кадрів. Оцінка професійних і ділових якостей претендентів і наявних кадрів. Контроль за підсумками роботи персоналу.

Особливості добору кадрів у закладах культури і мистецтв у сучасних умовах.

Структура і штат відділу кадрів. Розрахунок нормативної чисельності працівників відділу кадрів.

Досвід роботи з кадрами в зарубіжних країнах. Особливості японського й американського стилів управління персоналом.

### **Застосування персонал-технологій при доборі кадрів.**

Сутність персонал-технологій, їхнє призначення. Вихідна оцінка особистості фахівця, її критерії. Біографічний, соціометричний, ситуаційний, діагностичний та інші методи складання персонал-технологій.

Психодіагностичний метод у системі методів складання персонал-технологій. Психологічний тест, методики його проведення. Етичні аспекти тестування. Варіанти психодіагностичного методу. Психологічний аналіз. Принципи організації психодіагностичного дослідження. Застосування персонал-технологій у галузях соціально-культурної сфери. Соціальне замовлення як основа формування й поповнення кадрового потенціалу підприємства, організації, установи. Фактори соціального замовлення.

Застосування персонал-технологій у галузях соціально-культурної сфери. Соціальне замовлення як основа формування і поповнення кадрового потенціалу підприємства, організації, установи.

Система оцінки ефективності діяльності керівника. Концепція оцінки потенціалу працівника.

## **Планування і прогнозування роботи з персоналом.**

Планування роботи з кадрами – основа управління персоналом. Цільова комплексна програма “Кадри”, принципи її розробки, призначення. Перспективи й поточне планування роботи з кадрами.

Кадрова підсистема АСУП, її технічне й інформаційне забезпечення.

Прогнозування в управлінні персоналом як необхідна передумова планування кадрової роботи. Етапи прогнозування. Ретроспекція. Діагноз. Добір методів прогнозування кадрової роботи. Прогноз.

Сучасні методи планування і прогнозування кадрової роботи. Балансовий метод. Методи системного та порівняльного аналізу, експертних оцінок, економіко-матеріальні методи.

Соціальне планування соціального розвитку колективу. Баланс кадрів.

### **Методи визначення потреби в кадрах.**

План із праці та кадрового забезпечення, його складові. Показники плану.

Методи визначення потреби у фахівцях. Чинники, що визначають поточну потребу у фахівцях різних професій, зокрема творчих. Розрахунок чисельності персоналу. Джерела задоволення додаткової потреби в кадрах (виші, коледжі, альтернативні джерела кандидатів). Методи визначення потреби у фахівцях на перспективу: штатно-номенклатурний, нормативний; розрахунок коефіцієнта насиченості фахівцями. Особливості їхнього застосування.

Комплектування штатного складу в галузі культури і мистецтв. Соціальне замовлення як основа формування й поповнення кадрового потенціалу.

Сучасні тенденції кадрового забезпечення галузі культури і мистецтв.

### **Організація й управління роботою з профорієнтації кадрів.**

Роль профорієнтації в кадровій роботі. Методи управління професійною орієнтацією: програмно-цільовий, організаційно-розпорядчий, прогнозування, моделювання. Чинники управління профорієнтацією. Професіограми основних професій, їхній зміст. Мотиви вибору професії. Координація зусиль освітніх, культурних закладів та установ для залучення молоді до навчання у відповідних закладах. Професійна інформація і пропаганда в системі організації й управління профорієнтацією.

Методи управління профорієнтаційною роботою: програмно-цільовий, прогнозування, моделювання, організаційно-розпорядчий.

### **Організація роботи з персоналом.**

Організація роботи з персоналом управління. Робота з молодими спеціалістами. Завдання спеціальних навчальних закладів з підготовки майбутніх спеціалістів. Стажування молодих спеціалістів. Завдання відділів кадрів з організації стажування, наставництва, контролю та підтримки молодих спеціалістів. Аналіз якісного складу персоналу управління, напрями його вдосконалення. Організація роботи з персоналом та резервом кадрів. Джерела формування резерву кадрів. Методи роботи з резервом (прогностичні, практичні, лабораторні, стажування на робочому місці). Методи виявлення готовності працівників для службового зростання. Підвищення кваліфікації кадрів. Перепідготовка кадрів, методи її організації. Мотивація та методи стимулювання персоналу.

### **Методи оцінки персоналу та його діяльності.**

Вимоги до діяльності керівників і персоналу. Класифікація вимог до керівників різних ланок управління. Вихідні дані щодо оцінки персоналу. Оцінка потенціалу працівника. Оцінка індивідуального внеску робітників і службовців. Атестація, порядок її проведення. Поточна і проміжна оцінка роботи працівника. Соціально-психологічні методи й процедури. Система оптимальної оцінки роботи кадрів (за методом Р. Сехла), методика її розробки та впровадження в практику управління. Вимоги до складання пам'ятки, інтерв'ювання, посадові обов'язки, вимірювання й аналіз результатів роботи персоналу, розробка рекомендацій, оцінка їхнього виконання. Досвід упровадження системи в практику управління.

### **Управління плинністю кадрів і процесами їхньої адаптації.**

Плинність персоналу, її причини. Основні чинники та мотиви плинності кадрів. Система управління плинністю кадрів. Техніко-економічні, соціально-психологічні, організаційні, культурно-побутові, інформаційні фактори управління процесами плинності персоналу.

Трудова дисципліна, показники її стану. Управління трудовою дисципліною та раціональним використанням робочого часу. Коефіцієнт рівня трудової дисципліни. Якісні показники стану трудової дисципліни.

Методи адаптації кадрів. Ознайомлення з підприємством (установою), режимом праці, основними функціями підрозділів і особистими обов'язками. Чинники стабільності трудових колективів. Використання соціально-психологічних процедур ("Ваша думка", "Ваш настрій", "Сигнал" та ін.).

### **Нові підходи до стимулювання персоналу.**

Трудова поведінка та її вплив на результати праці. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою персоналу. Поняття стимулу як чинника активізації трудової діяльності. Взаємозв'язок між мотивами й стимулами. Сучасні методи стимулювання ефективної діяльності персоналу. Основні види, умови та показники стимулювання працівників. Заробітна плата як провідний стимул трудової діяльності. Прогресивні системи оплати праці в ринкових умовах. Негрошові та модальні форми стимулювання працівників. Особливості стимулювання праці працівників підприємств і закладів соціально-культурної сфери.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Менеджмент

1. Бабець Є. К., Максимчук А. Г., Стасюк В. П., Чернов А. П. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2012. 496 с.
2. Виноградський М. Д. та ін. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. зі спец. "Менеджмент організацій" всіх форм навч. / Київський економічний ін-т менеджменту "Екомен". 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2012. 654 с.: рис. Бібліогр.: с. 646–647.
3. Заботін О. М., Сіренко І. В. Менеджмент : навч. посіб. / Національний ун-т кораблебудування ім. адмірала Макарова, Інститут післядипломної освіти. Миколаїв : НУК, 2007. 120 с.
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2013. 414 с.
5. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента : учебник. Київ : Каравела, 2013. 496 с.
6. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба, І. К. Погодаєв, Ю. В. Покамєвич, А. В. Семенчук ; заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Атіка, 2007. 584 с.
7. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2011. 680 с.
8. Попов В. Н. Менеджмент. У 2 ч. Луганськ : Луганський національний педагогічний ун-т ім. Тараса Шевченка, 2006. Т. 2, ч. 1, 2006. 216 с.
9. Рудінська О. В., Яроміч С. А., Молоткова І. О. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2012. 336 с.
10. Скібіцька Л.І. Менеджмент: навчальний посібник / Л.І.Скібіцька, О.М.Скібіцький.– К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 416 с.
11. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2015. 608 с.
12. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с. Бібліогр.: с. 683–687.



## Маркетинг

1. Балабанова І. В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах маркетингової орієнтації : монографія / Донецький держ. комерційний ін-т. Донецьк, 2014. 25 с. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_all/cgiirbis\\_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERMS=0&S21STR=](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_all/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERMS=0&S21STR=)
2. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку : навч. посіб. Київ, 2010. 188 с.
3. Бревнов А. А. Маркетинг малого підприємства : практ. пособ. Київ, 2011. 216 с.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник для студ. вищих навч. закл. освіти, що навч. за спец. "Маркетинг". Київ : Лібра, 2008. 383 с. Бібліогр.: с. 378–382.
5. Гірченко Т. Д., Дубовик О. В. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Інкос, Центр навчальної літератури, 2010. 264 с.
6. Кисилев А. П. Теория и практика современного бизнеса. Київ : Лібра, 2015. 452 с.
7. Маркетинг у сфері культури та мистецтв / Ф. Кольбер ; пер. з англ. С. Яринич ; наук. ред. пер. І. Безгін. Львів : Кальварія, 2014. 235 с.
8. Липчук В. В. Маркетинг: теоретичні основи і практика : навч. посіб. Київ, 2010. 378 с.
9. Моисеева Н. К., Анискин Ю. П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Прогресс, 2011. 344 с.
10. Паничкина Г. Г. Краткий курс по маркетинговым исследованиям : учеб. пособ. для вузов. Москва : ИНФРА, 2011. 234 с.
11. Сомова Л. І. Маркетинг : навч. посіб. Ч. 2. Дніпропетровськ : НМетАУ, 2007. 60 с.
12. Сомова Л. І., Ігнашкіна Т. Б., Белова К. Ф. Основи маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Дніпропетровськ : НМетАУ, 2011. 283 с.

## Управління персоналом

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
3. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. та ін. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2010. 576 с.
4. Гутарц Р. Д. Использование новых информационных технологий в управление кадрами // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 1. С. 96.
5. Дороніна М. С. та ін. Механізм мотивації управлінського персоналу : [монографія] / Харк. нац. екон. ун-т. Харків : [б. в.], 2010. 240 с.
6. Кебас М. Системность эффективной мотивации // Управление персоналом – Украина. 2010. № 4 (199). С. 52–55.
7. Коблева А. Л. Мотивационный менеджмент как фактор повышения эффективности управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 2. С. 102–106.
8. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003.
9. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Знання, КОО, 2012. 435 с.
10. Нестеренко Г. О. Персонал: управління на засадах самоорганізації : навч. посіб. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2010. 350 с.
11. Сардак С. Е., Третяк О. О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки : [монографія]. Дніпропетровськ : Інновація, 2009. 157 с.
12. Соломанидина Т. Организационная культура компании и лояльность персонала // Управление персоналом. 2013. № 6 (83). С. 60.
13. Теорія і практика професійної орієнтації : навч. посіб. / Міжрегіон. акад. упр. персоналом (МАУП) ; уклад.: Н. Г. Швець, Т. Д. Третякова. Київ : Персонал, 2010. 272 с.
14. Третякова Е. А., Алфёрова Т. В. Управление персоналом предприятия: социально-экономические аспекты // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 4. С. 118–125.