



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ЗАТВЕРДЖЕНО

Вченою радою Державного
університету економіки і
технологій

Протокол №6 від 25.02.2021 р.

В.о. ректора _____ А.В. Шайкан



ПРОГРАМА

вступного фахового випробування
для отримання ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 Менеджмент
на базі здобутого освітнього ступеня «бакалавр»

Кривий Ріг
2021

Програма складена на підставі дисциплін циклу професійної підготовки бакалавра, передбачених освітньо-професійною програмою за напрямом підготовки «Менеджмент»

Програму склали:

1. к.е.н., доцент Тетяна Петрішина
2. к.е.н., доцент Віта Макаренко
3. к.е.н., доцент Едуард Мокряк

Узгоджено на засіданні кафедри управління бізнесом
Протокол №1 від «05» лютого 2021 р.

В.о. завідувача кафедри управління
бізнесом, к.е.н., доцент

Тетяна Петрішина

ЗМІСТ

	стор.
Вступ	3
1. Перелік дисциплін, що виносяться на фахове випробування	4
2. Порядок проведення фахового випробування	4
3. Перелік тем та питань з дисциплін, що виносяться на фахове випробування	4
4. Критерії оцінювання тестових завдань різних рівнів складності	23
5. Рекомендована література для підготовки до фахового випробування	23

ВСТУП

Мета фахового випробування – виявлення рівня базової професійної підготовки та відбір претендентів до навчання за освітнім ступенем «магістр» згідно вимогам освітньо-кваліфікаційної характеристики «бакалавр» за спеціальністю «Менеджмент».

Завдання фахового випробування – встановлення фактичної відповідності рівня підготовки вступника вимогам освітньо-кваліфікаційної характеристики бакалавра з менеджменту.

Вимоги до здібностей і підготовленості бакалаврів. До успішного засвоєння освітньо-кваліфікаційної програми магістра вступники повинні мати базову вищу освіту за відповідною спеціальністю або повну вищу освіту за однойменною спеціальністю та здібності до оволодіння теоретичними та практичними навичками за дисциплінами професійного спрямування. Обов'язковою умовою є вільне володіння державною мовою.

Характеристика змісту фахового випробування. Програма фахового випробування має міждисциплінарний синтетичний характер. Його зміст відповідає функціям, для виконання яких повинен бути підготовлений вступник – бакалавр зі спеціальності «Менеджмент». Згідно з чинною освітньо-кваліфікаційною характеристикою зазначеної спеціальності до таких функцій належать: регулювання, аналітична, організаційна, статистична. При цьому організаційна функція поєднує теоретичні і прикладні питання, що дає можливість виявити знання й уміння використовувати теоретичні навички з менеджменту відносно практичних господарських операцій чи ситуацій.

Програму фахового випробування складено на підставі дисциплін циклу професійної підготовки бакалавра з менеджменту, передбачених освітньо-професійною програмою підготовки бакалавра за спеціальністю «Менеджмент». Фахове випробування проводиться в письмовій формі.

1. ПЕРЕЛІК ДИСЦИПЛІН, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ФАХОВЕ ВИПРОБУВАННЯ

На фахове випробування на навчання за ОКР «магістр» зі спеціальності «Менеджмент» виносяться:

1. Менеджмент.
2. Маркетинг.
3. Управління персоналом.
4. Фінансовий менеджмент.

2. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ

Приєм на навчання за освітнім ступенем «магістр» зі спеціальності «Менеджмент» здійснюється відповідно з Правилами прийому до Державного університету економіки і технологій (далі – ДУЕТ), а також Положенням про організацію прийому на навчання до ДУЕТ за освітнім ступенем «магістр» у формі комплексного письмового фахового випробування зі спеціальності.

Для проведення фахового випробування на освітнім ступенем «магістр» створюється фахова атестаційна комісія.

Білет фахового випробування складається із 30 тестових завдань трьох рівнів складності.

Для виконання письмового завдання відводиться 3 (три) астрономічні години.

3. ПЕРЕЛІК ТЕМ ТА ПИТАНЬ З ДИСЦИПЛІН, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ФАХОВЕ ВИПРОБУВАННЯ

3.1. Дисципліна «Менеджмент»

Таблиця 3.1.

Назва теми, питання	Короткий зміст
1	2
Тема 1. Поняття і сутність менеджменту	
1.1. Організація як об'єкт управління.	Поняття «організація». Ознаки та загальні риси організацій як об'єктів управління. Поділ праці в організації та необхідність управління. Організація як відкрита система. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Базові моделі організації та відповідні до них концепції управління організацією.

1	2
1.2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту.	Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування». Емпіричний підхід до менеджменту. Управління як наука і мистецтво. Функції менеджменту. Цикл менеджменту. Сучасне тлумачення ролі і сутності менеджменту.
1.3. Менеджери в організації.	Ознаки діяльності менеджера. Розподіл управлінської праці. Сфери менеджменту. Рівні менеджменту. Ролі менеджера в організації за Г. Мінцбергом. Якості, необхідні менеджерам. Перспективна модель менеджера.
Тема 2. Розвиток науки управління	
2.1. Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки.	Передумови виникнення науки управління. Підходи до класифікації напрямків розвитку науки управління. Загальна характеристика еволюції наукових підходів до управління організаціями.
2.2. Теорії менеджменту.	Класична теорія менеджменту (школа наукового управління й адміністративна школа управління): напрямки і цілі досліджень; основні здобутки; значення для сучасної практики; обмеженість. Неокласична теорія менеджменту (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки): спрямованість досліджень; внесок у розвиток науки управління; основні недоліки. Кількісна теорія менеджменту: основні ідеї; внесок у розвиток теорії управління; напрямки використання досягнень.
2.3. Інтегровані підходи до управління.	Спільні риси інтегрованих підходів до управління. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів до управління: основні ідеї; внесок у розвиток науки управління; практичне застосування.
2.4. Сучасні напрямки розвитку науки управління.	Тенденція посилення технократичного аспекту менеджменту. Орієнтація на технічні та технологічні нововведення. Гуманізація управління. Глобалізація менеджменту. Об'єднання інтересів бізнесу, суспільства і людини. Модель «конкуруючих цінностей» Р. Куінна.
Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень	
3.1. Поняття і моделі прийняття рішень.	Розширене та вузьке розуміння категорії «прийняття рішень». Місце прийняття рішень у процесі управління. Моделі теорії прийняття рішень: класична; поведінкова; ірраціональна.
3.2. Процес прийняття рішень.	Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Етапи раціональної технології прийняття рішень: діагноз проблеми; накопичення інформації про проблему; опрацювання альтернативних варіантів; оцінка альтернатив; прийняття рішення. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень (модель Р. Роскіна, модель Врума-Йеттона, модель Врума-Джаго).
3.3. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів.	Класифікація методів творчого пошуку альтернативних варіантів. Методи індивідуального творчого пошуку альтернатив. Методи колективного творчого пошуку альтернатив. Методи активізації творчого пошуку альтернативних варіантів.
Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень	
4.1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень.	Кількісні та якісні методи. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів та методів математичного програмування.

1	2
4.2. Інструменти обґрунтування управлінських рішень.	Кількісні та якісні методи прогнозування. Сутнісна характеристика методу «платіжної матриці». Побудова «дерева рішень» та вибір оптимального варіанту.
4.3. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності.	Теоретико-ігрові методи. Критерії теорії статистичних рішень: песимізму, оптимізму, коефіцієнту оптимізму, Лапласа, жалю. Методи теорії ігор. Експертні методи прийняття рішень: метод простого ранжування; метод вагових коефіцієнтів.
Тема 5. Планування в організації	
5.1. Поняття і сутність планування в системі управління.	Поняття «планування». Місце планування серед функцій управління. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення цілей; розробка стратегії; надання стратегії конкретної форми.
5.2. Типи планів в організації.	Стратегічні та оперативні плани. Короткотермінові та довготермінові плани. Завдання та орієнтири. Ситуаційні фактори планування.
5.3. Цілі управлінського планування.	Поняття «мета» в управлінні та класифікація цілей організації. Вимоги до вірно сформульованих цілей. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями (концепція МВО): сутність, основні етапи, переваги та недоліки.
5.4. Стратегічне планування в організації.	Поняття «стратегія». Елементи стратегії. Рівні стратегії: загальнокорпоративна стратегія; стратегія бізнесу; функціональна стратегія; піраміда стратегій. Процес стратегічного планування: визначення місії фірми; зовнішній та внутрішній аналіз; SWOT-аналіз; визначення конкретних цілей діяльності організації; аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Методи вибору загальнокорпоративної стратегії. Вибір стратегії бізнесу (типові стратегії за М. Портером). Функціональні стратегії. Надання стратегії конкретної форми. Тактичні та оперативні плани. Програми. Політика. Стандартні операційні процедури. Правила.
Тема 6. Організація як функція управління	
6.1. Сутність функції організації та її місце в системі управління.	Поняття «організація» та «організаційна діяльність». Основні складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: ступінь складності; ступінь формалізації; ступінь централізації. Поняття «схема організаційної структури управління».
6.2. Основи теорії організації.	Загальна характеристика класичної теорії організації: універсальні принципи управління А. Файоля; модель «ідеальної бюрократії» М. Вебера. Поведінковий підхід в теорії організації: системи організації за Р. Лайкертом. Ситуаційний підхід в теорії організації: основні результати дослідження впливу технології, розмірів організації, зовнішнього середовища і стратегії на організаційну структуру. Сучасні напрямки розвитку теорії організації.
6.3. Основи організаційного проектування.	Сутнісна характеристика проектування робіт в організації. Методи проектування і перепроєктування робіт в організації. Основні положення моделі характеристик роботи Хекмена-Олдхема. Поняття, принципи класифікації та базові схеми департаменталізації. Делегування повноважень: поняття; елементи процесу делегування; типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні). Централізація і децентралізація. Діапазон контролю і фактори, що впливають на його величину.

1	2
	Висока і плоска структури організації. Механізми вертикальної і горизонтальної координації робіт і видів діяльності в організації.
6.4. Типи організаційних структур управління.	Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична організаційні структури. Мережеві організаційні структури. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур. Фактори формування організаційної структури управління. Методи вибору типу організаційної структури.
6.5. Управління організаційними змінами.	Сутність організаційних змін. Модель процесу організаційних змін К. Левіна. Загальна характеристика процесу організаційних змін. Причини опору організаційним змінам. Стратегії подолання опору змінам. Вибір тактики проведення організаційних змін.
Тема 7. Мотивація	
7.1. Поняття і сутність мотивації.	Мотивація як фактор забезпечення успіху діяльності організації. Поняття «потреби», «спонукання», «стимули», «мотивація». Внутрішнє і зовнішнє винагородження. Сутність мотивування. Зміст основних етапів і послідовність їх реалізації в моделі процесу мотивації.
7.2. Теорії змісту мотивації.	Сутність змістовного підходу до вивчення мотивації. Основні положення ключових теорій змісту мотивації: теорії ієрархії потреб А. Маслоу, теорії ERG К. Альдерфера, теорії набутих потреб Д. МакКлелланда, теорії «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга. Метод збагачення праці. Порівняльний аналіз теорій змісту мотивації.
7.3. Теорії процесу мотивації.	Концепція процесного підходу до вивчення мотивації. Сутнісна характеристика основних теорій процесу мотивації: теорії сподівань В. Врума, теорії справедливості С. Адамса, комплексної теорії мотивації Портера-Лоулера. Практична цінність теорій процесу мотивації. Проблеми мотивації в сучасній практиці управління.
Тема 8. Управлінський контроль	
8.1. Поняття та процес контролю.	Поняття «контроль» та його місце в системі управління. Етапи процесу контролю: вимірювання процесів; порівняння реального виконання із стандартами; оцінка та реакція. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю: попередній; поточний; заключний. Порівняльна характеристика видів управлінського контролю.
8.2. Класифікація інструментів управлінського контролю.	Фінансовий контроль та його основні складові. Сутність та складові операційного контролю. Контроль поведінки працівників: модель; методи оцінки реального виконання; прямий управлінський контроль; замітники прямого управлінського контролю.
8.3. Ефективність контролю.	Основні характеристики ефективної системи контролю. Дисфункціональний ефект системи контролю та методи його подолання.
Тема 9. Лідерство	
9.1. Поняття та природа лідерства.	Співвідношення категорій «вплив», «влада», «залежність», «лідерство». Класифікація джерел влади в організації за Дж. Френчем та Б. Рейвенем. Модель джерел влади К. Хейлса. Лідерство як механізм сполучення різних джерел влади. Порівняльна характеристика менеджера і лідера.

1	2
9.2. Теорія особистих якостей лідера.	Основна ідея і завдання підходу до вивчення лідерства з позицій особистих якостей. Шкала найсуттєвіших характеристик лідера за Є. Гізеллі. Класифікація особистих якостей успішних керівників за Р. Стогділлом. Основні результати досліджень теорії особистих якостей лідера.
9.3. Концепції поведінки лідера.	Поняття «стиль керування» та «діапазон стилів керування». «Теорія Х» і «Теорія Y» Д. МакГрегора. Автократичний і демократичний стилі керування. Концепція трьох стилів керування К. Левіна. Двофакторна модель лідерства вчених університету штату Огайо. Концепція лідерства Р. Лайкерта. Модель типів управління Р. Блейка та Дж. Моутон. Висновки за результатами досліджень поведінкових концепцій лідерства.
9.4. Концепції ситуаційного лідерства.	Загальна характеристика ситуаційного підходу до лідерства. Континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта. Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера. Модель ситуаційного лідерства П. Херсі і К. Бланчарда. Модель «шлях-мета» Хауса-Мітчелла. Основні здобутки ситуаційного підходу до вивчення лідерства.
9.5. Сучасні концепції лідерства.	Сучасні підходи до лідерства як поєднання традиційних та ситуаційного підходів. Концепція атрибутивного лідерства. Модель харизматичного лідерства. Концепція перетворюючого (трансформуючого) лідерства. Інтерактивні та сервісні керівники.
Тема 10. Комунікації в управлінні	
10.1. Поняття і процес комунікації.	Поняття «комунікація» та її роль в системі управління організацією. Елементи комунікації (відправник, одержувач, повідомлення, канал комунікації, перешкоди комунікації). Модель процесу комунікації. Зміст основних етапів процесу комунікації (формування концепції комунікації, кодування, передавання повідомлення по каналу комунікації, декодування, інтерпретація та оцінка повідомлення, зворотний зв'язок).
10.2. Міжособові та організаційні комунікації.	Поняття «міжособові» та «організаційні» комунікації. Усна, письмова та невербальна комунікації, їх форми, переваги та недоліки. Ситуаційна модель вибору носія інформації Ленгела-Дафта. Формальні та неформальні організаційні комунікації. Види формальних комунікацій: низхідні, висхідні, горизонтальні. Роль неформальних комунікацій в системі управління. Поняття «комунікаційна мережа». Типи комунікаційних мереж в групах. Централізовані й децентралізовані комунікаційні мережі. Модель вибору типу комунікаційної мережі в групі. Мережі неформальної комунікації. Відкриті комунікації та діалог.
10.3. Управління організаційними комунікаціями.	Індивідуальні перешкоди на шляху ефективної комунікації. Організаційні комунікативні бар'єри. Шляхи подолання перешкод до ефективної комунікації. Модель вибору стилю комунікації. Розвиток індивідуальних навичок комунікації.
Тема 11. Ефективність управління	
11.1. Ефективність діяльності організації.	Поняття «організаційна ефективність». Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загальноорганізаційна. Особливості оцінки ефективності діяльності організації.
11.2. Підходи до вивчення організаційної ефективності	Підходи: цільовий; системний; параметричний, з урахуванням фактора часу. Критерії ефективності організаційної діяльності.

1	2
11.3. Ефективність управління.	Поняття «ефективність управління». Підходи до визначення ефективності управління: цільовий; функціональний; композиційний; множинний; поведінковий. Показники ефективності управлінської діяльності. Напрямки підвищення ефективності управління організацією.

3.2. Дисципліна «Маркетинг»

Таблиця 3.2.

Назва теми, питання	Короткий зміст
1	2
Тема 1. Основи маркетингу	
1.1. Сутність маркетингу та його сучасна концепція.	Історичні передумови виникнення маркетингу як способу ефективного управління діяльністю. Сутність маркетингу. Вивчення та сутність понять, які становлять теоретичну основу маркетингу: потреба, попит, обмін, угода, ринок, комплекс складових маркетингу (товар, ціна, розповсюдження, комунікації).
1.2. Основні цілі та принципи маркетингу.	Види маркетингу залежно від сфери і масштабів діяльності, виду продукту, послуг. Концепції діяльності підприємства на ринку: удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікація комерційних зусиль, маркетингової діяльності.
1.3. Маркетинг як відкрита мобільна система.	Системний підхід до організації маркетингу підприємства. Маркетинг як циклічний і безперервний процес. Функції маркетингу: аналітичні, планово-управлінські, виробничо-збутові, контрольні. Внутрішнє середовище підприємства: концепція управління, фінансові ресурси, інформаційне забезпечення, структура апарату, корпоративна культура, цілі та комплекс маркетингу. Зовнішнє макро- та мікросередовище підприємства.
1.4. Елементи мікросередовища: постачальники, посередники, суміжники, клієнти, конкуренти, контактні аудиторії.	Фактори макросередовища: економічні, політичні, правові, соціальні, науково-технічні, екологічні, демографічні, культурні.
Тема 2. Формування маркетингової інформаційної системи на основі проведення маркетингових досліджень	
2.1. Значення і класифікація маркетингової інформації.	Маркетингові дослідження як складова формування банку даних маркетингової інформаційної системи підприємства. Маркетингові дослідження потреб, поведінки покупців, продуктів, ринку, товарів, конкурентів, реклами.
2.2. Методи маркетингових досліджень: аналіз документів, спостереження, опитування, експеримент.	Етапи проведення маркетингових досліджень: визначення проблеми і формування мети досліджень, складання плану досліджень, збір маркетингової інформації, аналіз даних, підготовка рекомендацій. Звіт про тенденції розвитку ринку товарів та послуг, аналіз показників, їх динаміка.

1	2
Тема 3. Вивчення потреб і поведінки споживачів та вибір цільових сегментів	
3.1. Класифікація потреб суб'єктів ринку.	Фактори, що впливають на поведінку покупців: потреби, психологічні та особисті характеристики, фактори макросередовища. Етапи прийняття рішення про придбання товару: усвідомлення проблеми, пошук інформації, оцінка варіантів, реакція на купівлю. Особливості прийняття рішень щодо придбання товарів для потреб підприємства: загальний опис потреб, пошук постачальника, запити пропозицій, вибір постачальника, обґрунтування процедури отримання замовника, оцінка роботи постачальника.
3.2. Сутність та принципи сегментації покупців	Сутність споживчих товарів: соціально-економічний, географічний, культурно-демографічний.
3.3. Ознаки сегментації ринку покупців-підприємств:	Ознаки ринку: географічний, галузевий, за системою організації закупівель, за обсягами замовлень.
Тема 4. Маркетингова політика	
4.1. Товарна політика в системі маркетингу.	Поняття товару і товарної одиниці. Класифікація товарів і послуг. Характеристика споживчих товарів, товарів виробничого призначення, послуг. Поняття номенклатури продуктів, товарного асортименту.
4.2. Концепція життєвого циклу товару.	Характеристика етапів життєвого циклу. Основні етапи розроблення нових продуктів. Торговельна марка, її складові, вимоги до марочних товарів. Поняття якості товару. Поняття конкурентоспроможності. Види сервісного обслуговування. ринку.
4.2. Цінова політика в системі маркетингу.	Сутність та завдання цінової політики в системі маркетингу підприємства. Цілі ціноутворення: максимізація прибутку, збільшення частки ринку, забезпечення виживання підприємства. Фактори, що впливають на формування цінової політики підприємства: витрати, попит, рівень конкуренції, державне регулювання цін, особливості системи розповсюдження. Особливості встановлення цін на ринках різних типів. Види цінових стратегій: стратегії високих, низьких цін, цін на принципово нові товари. гнучких цін. Цінова дискримінація. Методи ціноутворення. Структура ціни. Встановлення ціни з урахуванням якості продукції, вивчення попиту споживачів, економічних та психологічних можливостей покупців, розрахунку витрат, порівняння з цінами на аналогічні товари конкурентів.
4.3. Політика розповсюдження в системі маркетингу.	Значення, цілі, завдання політики розповсюдження в системі маркетингу. Канали розповсюдження, їх характеристика і функції. Види маркетингових систем розповсюдження. Маркетингові рішення щодо структури каналу розповсюдження та схема їх прийняття (визначення основних варіантів каналу, визначення числа посередників, вибір учасників каналу, мотивування посередників та оцінка їх діяльності). Методи розповсюдження послуг. Види та особливості посередників у виробничій та невиробничій галузях. Типи підприємств оптової та роздрібно-торгівлі.

1	2
4.4. Комунікаційна політика в системі маркетингу.	Значення, місце, цілі, завдання системи маркетингових комунікацій. Характерні особливості елементів системи маркетингових комунікацій(видів реклами, методів стимулювання збуту, персонального продажу, зв'язків з громадськістю). Фактори, що визначають структуру комунікаційних заходів (тип товару, ринку, вид стратегії збуту, ступінь інформованості покупців).
4.5. Роль реклами.	Вибір носіїв реклами. Зв'язки з громадськістю (підтримування контактів із засобами масової інформації, проведення презентацій, ювілейних заходів, організація консультування споживачів і посередників). Напрями здійснення стимулювання збуту.
Тема 5. Стратегії маркетингу підприємства	
5.1. Сутність стратегій маркетингу.	Стратегічний аналіз стану підприємства на ринку. Ключові фактори успіху в бізнесі. Поняття внутрішньої та зовнішньої конкурентної переваги. Варіанти поведінки підприємства на ринку залежно від конкурентної ситуації. SWOT – аналіз.
5.2. Позичування підприємства на ринку з метою досягнення конкурентних переваг.	Маркетингові стратегії підприємства щодо товару: диференціації (високої якості, комплексного продажу, фірмового товару, технічного лідерства), вузької спеціалізації, низьких витрат (використання нових технологій, відмова від дорогого сервісу, використання дешевої робочої сили, дешевої сировини та матеріалів). Розроблення стратегій конкурентоспроможності та привабливості на ринку
Тема 6. Організація та контроль маркетингової діяльності	
6.1 Сутність і завдання організації служби маркетингу на підприємстві.	Принципи та умови ефективної діяльності служби маркетингу. Основні вимоги до побудови організаційних служб маркетингу, їх види, переваги й недоліки. Маркетинговий контроль за виконанням планів і відповідністю результатів діяльності підприємства обраній стратегії.
6.2. Організаційні структури	Характеристики функціональної, товарної, географічної, ринкової та матричної організаційної структури.

3.3. Дисципліна «Управління персоналом»

Таблиця 3.3.

Назва теми, питання	Короткий зміст
1	2
Тема 1. Управління персоналом у сучасних умовах	
1.1. Порівняння ролі керівників в умовах планової та ринкової економіки.	Роль керівних кадрів у процесі трансформації економічної системи від планової до ринкової. Орієнтаційна, планова, управлінська та організаційна основи здійснення перетворень. Вплив перебудови економічної системи на практику управління. Основні тенденції та перспективи в еволюції управління персоналом.
1.2. Розвиток людських ресурсів.	Перспективи управління людськими ресурсами. Історія та сучасний досвід управління людськими ресурсами в Україні. Менталітет українського працівника.

1	2
Тема 2. Методологія управління персоналом	
2.1. Теоретичні засади науки управління персоналом.	Структура теорій управління персоналом. Теоретичні джерела науки: теорії ринку праці, поведінкові теорії, організаційні теорії та ін. Еволюція концепцій управління персоналом: концепції використання трудових ресурсів; управління персоналом; управління людськими ресурсами; управління людиною. Стратегічні напрями роботи з персоналом. Аксіоми менеджменту персоналу.
2.2. Цілі управління персоналом, їх місце в системі організаційних цілей.	Коаліційна теорія узгодження цілей. Економічна ефективність як категорія цілей управління персоналом. Співвідношення «результат роботи / затрати» в сфері персоналу. Довготермінові компоненти економічної ефективності в управлінні персоналом. Соціальна ефективність як категорія цілей управління персоналом. Каталог потреб співробітників. Формування колективних інтересів на основі індивідуальних потреб. Взаємодоповнення і конкуренція цілей економічної та соціальної ефективності. Баланс інтересів при досягненні економічної та соціальної ефективності.
2.3. Принципи і методи управління персоналом.	Загальні та специфічні принципи менеджменту персоналу. Адміністративні методи управління, їх характеристика та класифікація. Позитивні та негативні сторони адміністративного управління. Характеристика економічних методів управління персоналом. Класифікація елементів, які регулюються економічними методами. Позитивний та негативний вплив економічних методів. Соціологічні методи управління. Психологічні методи управління. Позитивний та негативний вплив соціально-психологічних методів управління.
Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу	
3.1. Нормативно-правова база менеджменту персоналу.	Кодекс законів про працю України, Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про охорону праці» та інші законодавчі акти, які регулюють трудову діяльність.
3.2. Науково-методичне та інформаційне забезпечення менеджменту персоналу.	Класифікатор професій ДК 003-2010. Довідник кваліфікаційних характеристик працівників. Міжгалузеві норми та нормативи з праці. Міжнародні норми праці.
3.3. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу.	Лінійні та функціональні керівники, їхні права та обов'язки в галузі менеджменту персоналу. Розподіл функцій з менеджменту персоналу між кадровою службою та керівниками структурних ланок організацій.
3.4. Матеріально-технічне та фінансове забезпечення менеджменту персоналу.	Джерела коштів на оплату праці та інші форми матеріального заохочення працівників.
Тема 4. Система управління персоналом	
4.1. Особливості системного підходу до управління персоналом.	Організаційне проектування системи управління персоналом. Формування цілей і функцій як важливе завдання побудови системи управління персоналом. Взаємозв'язок підсистем управління персоналом. Відмінності систем управління персоналом в організаціях різних форм.

1	2
4.2. Підрозділи управління персоналом в організації.	Особливості формування, завдання та функції підрозділів управління персоналом. Взаємодія підрозділів управління персоналом з іншими структурними підрозділами. Сучасні підходи до організації роботи підрозділів управління персоналом.
4.3. Кадрова політика. Залежність кадрової політики від типу влади в суспільстві.	Взаємозв'язок кадрової політики, державної кадрової політики, кадрової роботи. Складові елементи кадрової політики. Суб'єкти й об'єкти кадрової політики. Сучасна кадрова політика. Роль та завдання кадрової політики у забезпеченні переходу до правової держави та громадянського суспільства. Пріоритети кадрової політики в Україні. Конкретна ситуація «Довір'яй, але перевіряй».
Тема 5. Планування людських ресурсів	
5.1. Стратегічне планування людських ресурсів.	Стратегія розвитку організації. Виникнення стратегії управління персоналом та її складові. Взаємозв'язок стратегії управління персоналом та стратегії розвитку організації. Конфліктні потенціали при плануванні персоналу: протиріччя між соціальною та економічною ефективністю; прагнення до підтримки чи розширення структур влади; конкурентні відносини в самих системах соціальної та економічної ефективності; конфліктний вплив планування персоналу.
5.2. Оперативне планування персоналу.	Сутність, мета і завдання кадрового планування. Індивідуальне та колективне планування в сфері персоналу. Планування потреби у персоналі. Планування забезпечення персоналом. Планування використання персоналу. Розподіл обов'язків з планування між лінійними керівниками і кадровими підрозділами. Джерела задоволення потреб організації у персоналі. Методи планування чисельності персоналу. Розрахунок реальної потреби в кадрах.
Тема 6. Технологія управління персоналом	
6.1. Підбір персоналу.	Процес підбору, відбору і найму персоналу. Принципи та методи підбору кадрів. Розрахунок реальної потреби в кадрах. Складові елементи підбору персоналу. Вихідні дані для підбору персоналу. Моделі робочих місць. Елементи моделі. Основні етапи вирішення проблеми підбору персоналу на базі моделей робочих місць. Професійний відбір персоналу. Етапи професійного відбору кадрів. Оформлення документів, необхідних для прийняття на роботу. Методи прийому на роботу: британський, німецький, американський, китайський. Оптимізація чисельності співробітників. Формування резерву. Вихідні дані для формування резерву. Ділова гра «Підбір персоналу».
6.2. Розстановка та просування персоналу.	Теоретичні засади структурування робіт. Аналітичні та організаційні концепції визначення змісту робіт. Розподіл відповідальності. Методи отримання інформації для аналізу робіт (самореєстрація, інтерв'ювання, опитування, робочі щоденники, групові методи, спостереження, метод критичних ситуацій). Концепції побудови робочого часу. Типові моделі кар'єри: «трамплін», «сходи», «змія», «роздоріжжя». Планування і розвиток кар'єри в сучасній організації.

1	2
	Управління службово-професійним просуванням персоналу. Процедури, з яких складається просування персоналу. Особливості англійського, американського та японського підходів до кар'єри та просування кадрів. Порядок звільнення персоналу. Оформлення документів, необхідних для звільнення працівника. Анкета «Звільнення». Розгляд конкретної ситуації «Конфлікт у НДІ».
6.3. Оцінка персоналу.	Цілі системи оцінки персоналу. Оцінка потенціалу працівника. Оцінка індивідуального внеску. Атестація персоналу. Види атестацій. Порядок проведення атестації. Нетрадиційні підходи до оцінки персоналу.
6.4. Навчання персоналу.	Система багаторівневого навчання. Класифікація освітніх закладів. Проблеми розвитку середньої професійної та вищої освіти в Україні. Професійна підготовка. Підвищення кваліфікації. Досвід перепідготовки кадрів у США та Японії. Теорія та практика програми «Магістр управління» (MBA). Перегляд відеоматеріалів про підвищення кваліфікації кадрів для силових структур у США.
Тема 7. Організація роботи з персоналом	
7.1. Філософія підприємства.	Теорія філософії підприємства: цілі та задачі підприємства; декларація прав співробітників; вимоги до працівника; умови праці; оплата праці та соціальні блага; захоплення (хобі). Досвід створення філософії підприємства у Великобританії, США, Японії.
7.2. Структура персоналу.	Організаційна структура. Види організаційних структур управління в контексті принципів їх побудови. Функціональна структура персоналу. Класифікатори функцій управління. Матричний розподіл функцій. Ролева структура колективу. Види ролевих структур. Аналіз ролевої структури. Соціальна структура персоналу, її класифікація та аналіз. Штатна структура. Розробка штатного розпису.
7.3. Регламентація управління персоналом	Класифікація регламентів управління. Правила внутрішнього трудового розпорядку. Положення про підрозділи. Методика розробки положення про підрозділи. Посадові інструкції: необхідність, значення, методика розробки. Контракти з персоналом та порядок їх укладання.
7.4. Організація праці.	Організація робочого місця. Класифікація і планування робочих місць. Описання робочого місця. Раціональні умови праці. Паспорт робочого місця. Підготовка функціональних обов'язків. Техніка особистої роботи. Нормування праці.
Тема 8. Управління поведінкою персоналу	
8.1. Поведінка особистості в групах.	Історія, природа та різні наукові підходи до визначення лідерства. Концепції поведінкового та ситуаційного лідерства. Соціальні групи, їх види та специфіка управління. Особливості формування та діяльності формальних і неформальних груп у колективі. Програма створення колективу. Стадії розвитку колективу. Конкретна ситуація «Вибори керівника».
8.2. Орієнтація, мотивація та оплата праці персоналу.	Ознайомлення з посадою. Програми ознайомлення з посадою. Перелік необхідних дій. Аналіз теорій мотивації. Матеріальні потреби як основа мотивації. Всебічний розвиток особистості.

1	2
	Взаємозалежність оплати праці та мотивації працівників. Процес управління оплатою праці. Розподіл відповідальності. Політика організації в області оплати. Розробка положення про оплату праці персоналу. Преміальні системи.
8.3. Етика ділових відносин.	Сутність та особливості ділового спілкування. Службовий етикет. Субординація у ділових відносинах. Правила проведення ділових бесід, службового листування та телефонних розмов. Роль зовнішнього вигляду та манер у діловому спілкуванні. Дипломатичний та світський етикет
8.4. Управління конфліктами та стресами.	Рівні конфліктів в організації та їх джерела. Практичні особливості управління конфліктами різних видів. Моделі поведінки людини в умовах конфлікту. Управління стресами.
Тема 9. Ефективність роботи персоналу	
9.1. Аудит людських ресурсів: сутність та порядок проведення.	Джерела інформації для аудиту людських ресурсів. Етичні аспекти аудиторської перевірки. Оцінка ефективності управління людськими ресурсами за допомогою досліджень. Комунікації в організації: висхідні-низхідні; публікації; система прийому пропозицій.
9.2. Інформаційні системи управління персоналом	Переваги та недоліки різних автоматизованих систем управління персоналом. Цілі, сфери застосування, бази даних, доступ до інформації.
9.3. Оцінка результативності праці керівників і спеціалістів управління.	Оцінка діяльності підрозділів управління. Аналіз методик оцінки ефективності. Бальна методика оцінки ефективності роботи. Комплексна оцінка управлінської праці (КОУП). Оцінка за коефіцієнтом трудового внеску (КТВ).
Тема 10. Особливості технологій управління персоналом на державній службі	
10.1. Державна служба і державні службовці.	Роль управлінських кадрів, персоналу державної служби у зміцненні української державності. Зміна взаємодії людини і держави. Суттєві риси державної кадрової політики в Україні. Зміна функцій і демократизація механізмів державного впливу на роботу з кадрами.
10.2. Модель посади і професіограма посадової особи державної служби.	Модель посади і професіограма як система в професійному розвитку персоналу державної служби. Модель посади як основа розробки професіограми державного службовця. Структура і зміст професіограми посадової особи державної служби. Види професіограм: функціонально-діяльна; соціограма; психограма; медична. Значення моделей і професіограм для вдосконалення стилю роботи з кадрами державної служби, конкурсного відбору на посади, проведення атестації кадрів, їх раціональної розстановки і підвищення ефективності роботи.
10.3. Умови проходження державної служби.	Умови вступу на державну службу. Призначення на посаду. Конкурс на заміщення посади державного службовця. Планування кар'єри державного службовця. Випробувальний термін на заміщення посади. Порядок присудження категорій та рангів державного службовця. Організація, умови і порядок проведення атестації державного службовця. Умови і порядок припинення державної служби. Відставка і звільнення державного службовця.

1	2
Тема 11. Управління персоналом у системі державної податкової служби України	
11.1. Кадровий менеджмент у податковій службі.	Кадрова політика й основні принципи її формування в органах ДПС України. Структура системи управління персоналом у податковій службі. Службова ієрархія, компетенція на різних рівнях. Положення про структурні підрозділи, посадові інструкції. Організація і контроль виконавської дисципліни. Кадрове формування. Інформаційне та організаційно-технічне забезпечення. Номенклатура справ із кадрового діловодства. Склад кадрової документації та її призначення.
11.2. Механізм управління персоналом.	Форми управління персоналом. Система добору кадрів. Атестація працівників ДПС. Формування резерву кадрів. Робота з резервом, використання резерву. Методи управління персоналом у ДПС. Визначення критеріїв особистого внеску працівників у справу колективу на основі оцінки рівня знань, якості виконання завдань, ставлення до службових обов'язків. Використання оцінки роботи при просуванні по службі.
11.3. Навчання кадрів.	Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у державній податковій службі України як система безперервного навчання на всіх рівнях управління. Застосування нових форм та методів навчання (дистанційна освіта).

3.4. Дисципліна «Фінансовий менеджмент»

Таблиця 3.4.

Назва теми, питання	Короткий зміст
1	2
Тема 1. Теоретичні й організаційні основи фінансового менеджменту	
1.1 Необхідність, сутність, цілі та завдання ФМ.	Мета фінансового менеджменту. Основні завдання фінансового менеджменту. Забезпечення максимізації прибутку і ринкової вартості підприємства в реалізації кінцевих інтересів його власників. Об'єкти і суб'єкти фінансового менеджменту
1.2. Функції і механізм ФМ.	Функції фінансового менеджменту і їх значення. Фінансовий менеджмент як система управління фінансовими ресурсами підприємства. Необхідність і ефективність фінансового менеджменту і умови її досягнення.
1.3. Стратегія і тактика ФМ.	Фінансова стратегія підприємства. Основні етапи процесу формування фінансової стратегії. Формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства. Тактика ФМ
1.4. Методи і принципи ФМ.	Основні прийоми і принципи ФМ. Основні напрямки прийняття рішень

1	2
Тема 2. Система забезпечення фінансового менеджменту	
2.1. Поняття системи організаційного забезпечення ФМ та її типова схема.	Організаційне забезпечення фінансового менеджменту. Характеристика моделі фінансової інфраструктури підприємства. Системи і методи внутрішнього фінансового контролю.
2.2. Характеристика та вимоги до інформаційної системи ФМ.	Інформаційне забезпечення фінансового менеджменту. Фінансова інформаційна база. Показники інформаційного забезпечення фінансового менеджменту. Зміст фінансової звітності. Загальні вимоги до інформаційної бази. Основні користувачі фінансової інформації.
2.3. Зовнішні та внутрішні джерела інформації та показники, що їх характеризують.	Показники системи інформаційного забезпечення Показники, що характеризують загальний економічний розвиток країни. Показники, що характеризують кон'юнктуру фінансового ринку. Показники, що характеризують фінансовий стан і результати фінансової діяльності підприємства в цілому. Система показників ФМ, що формуються із зовнішніх джерел. Система показників ФМ, що формуються із внутрішніх джерел.
Тема 3. Визначення вартості грошей у часі та її використання у фінансових розрахунках	
3.1. Вартість грошей у часі, необхідність і значення її визначення.	Фактори, що впливають на зміну вартості грошей в часі. Вплив інфляції на зміну вартості грошей Майбутня вартість грошей і її зміст. Поняття компаундування.
3.2. Концепція вартості грошей (ВГ) у часі.	Ризик і його вплив на зміну вартості грошей. Нарахування простих і складних процентів. Врахування фактора часу в розрахунках вартості облігацій і акцій.
3.3. Розрахунок майбутньої вартості грошей (МВГ) з урахуванням анuitетів, її практичне використання.	Розрахунок майбутньої вартості грошей з урахуванням анuitетів. Використання процентного фактора у розрахунках майбутньої вартості грошей.
3.4. Зміст, завдання управління вихідними грошовими потоками.	Забезпечення підприємства коштами. Зміст управління грошовими потоками. Визначення переліку грошових потоків. Завдання управління грошовими потоками. Надходження виручки від реалізації продукції. Надходження залучених коштів. Надходження фінансових інвестицій.
3.5. Розрахунок теперішньої вартості грошей (ТВГ) з урахуванням анuitетів, її практичне використання.	Теперішня вартість грошей і її зміст. Поняття дисконтування і сфери його застосування. Визначення суми дисконту. Визначення чистого дисконтного доходу. Розрахунок теперішньої вартості анuitетів. Поточна вартість довічної ренти. Процентний фактор при розрахунках теперішньої вартості грошей.
Тема 4. Аналіз фінансових звітів	
4.1. Призначення та види фінансових звітів.	Призначення і види фінансових звітів. Методи оцінки фінансових звітів. Баланс. Звіт про власний капітал. Звіт про фінансові результати. Звіт про рух грошових коштів. Примітки до фінансових звітів.

1	2
4.2. Сутність, цілі та завдання аналізу фінансових звітів.	Склад, характеристика і зміст фінансової звітності підприємства відповідно до положень (стандартів) бухгалтерського обліку. Зміст і завдання аналізу фінансових звітів.
4.3. Бухгалтерський баланс – звіт про фінансовий стан підприємства.	Аналіз показників балансу звіту про прибутки (збитки) підприємства. Аналіз звіту про рух грошових коштів. Критерії і методика оцінки незадовільної структури балансу підприємств. Комплексний аналіз фінансового стану підприємства.
4.4. Оцінка рентабельності та прибутковості підприємства.	Система показників фінансового стану підприємства і їх оцінка. Аналіз економічного потенціалу підприємства. Оцінка ліквідності балансу підприємства. Показники фінансової стійкості і стабільності підприємства і їх оцінка. Показники ринкової ділової активності підприємства. Аналіз показників ліквідності, рентабельності та платоспроможності підприємства.
Тема 5. Управління грошовими потоками на підприємстві	
5.1. Поняття грошового потоку (ГП). Значення у діяльності підприємства.	Поняття грошового потоку. Значення грошових потоків у діяльності підприємства. Оптимізація грошових потоків. Планування надходження і використання грошових коштів.
5.2. Принципи управління грошовими потоками (ГП).	Принципи управління грошовими потоками. Складання звіту про рух грошових коштів. Розробка і застосування платіжного календаря.
5.3. Класифікація грошових потоків на підприємстві, склад і особливості формування.	Зміст і завдання управління вхідними грошовими потоками. Управління грошовими потоками, пов'язаними з операційною діяльністю. Управління грошовими потоками, пов'язаними з фінансовими операціями. Види грошових потоків і їх класифікація. Вхідні грошові потоки і їх характеристика.
5.4. Зміст і завдання управління вхідними грошовими потоками.	Управління вихідними грошовими потоками. Зміст і завдання управління вихідними грошовими потоками. Управління грошовими потоками: оплата рахунків суб'єктів господарювання, перерахування коштів у бюджет і цільові державні фонди, погашення зобов'язань по кредитах і інших боргових зобов'язаннях, витрати на оплату праці.
Тема 6. Управління прибутком	
6.1. Зміст і завдання управління формуванням прибутку підприємства.	Зміст і завдання управління прибутком підприємства. Системний підхід до управління прибутком. Інформаційна база управління прибутком. Сутність і завдання управління розподілом прибутку. Фактори, що впливають на розподіл загального прибутку. Вплив на розподіл прибутку системи оподаткування підприємств. Управління використанням чистого прибутку. Аналіз використання прибутку.
6.2. Управління прибутком від операційної діяльності.	Управління прибутком від операційної діяльності. Формування прибутку від основної діяльності. Фактори, що впливають на формування прибутку. Управління формуванням прибутку від іншої операційної діяльності. Формування прибутку від фінансових операцій.
6.3. Управління собівартістю продукції.	Зовнішні й внутрішні фактори управління формуванням собівартості. Розрахунок граничної виручки і граничних витрат. Аналіз беззбитковості.

1	2
6.4. Розробка цінової політики та її оптимізація.	Розробка цінової політики і її оптимізація на підприємстві. Політика максимізації прибутку підприємств. Операційний леверидж. Створення резервного фонду. Дивідендна політика.
Тема 7. Управління активами	
6.1.Склад, структура та оцінка активів підприємства.	Склад і структура активів підприємства. Оцінка активів. Зміст і завдання управління оборотними активами. Джерело формування оборотних активів підприємств і шляхи забезпечення їх оптимальної структури.
6.2. Управління запасами на підприємстві.	Управління виробничими запасами. Політика управління товарними запасами (УТЗ). Етапи формування політики УТЗ. Метод ABC в УТЗ. Встановлення норм та нормативів запасів. Показники контролю сукупного запасу на підприємстві.
6.3. Управління дебіторською заборгованістю та її оптимізація.	Управління дебіторською заборгованістю. Визначення оптимальної структури дебіторської заборгованості. Забезпечення ефективного контролю за рухом і своєчасним поверненням дебіторської заборгованості. Інкасації дебіторської заборгованості. Методи рефінансування дебіторської заборгованості.
6.4. Управління грошовими коштами.	Управління грошовими коштами (УГК). Мета УГК. Етапи УГК. Оптимізація залишку грошових коштів підприємства. Класифікація залишків грошових коштів. Грошовий бюджет Тривалість фінансового циклу УГК.
Тема 8. Вартість та оптимізація структури капіталу	
8.1. Капітал, його сутність і класифікація.	Сутність капіталу підприємства. Класифікація капіталу. Визначення загальної потреби в капіталі. Фактори, що впливають на обсяг капіталу. Власний капітал і його формування.
8.2. Сутність структури власного капіталу підприємства.	Визначення структури власного капіталу підприємства. Фактори, що впливають на структуру капіталу. Управління структурою капіталу.
8.3. Вартість капіталу як міра прибутковості	Вартість капіталу як міра прибутковості. Норма капіталу. Базова концепція визначення вартості капіталу. Визначення вартості власного капіталу. Вартість акціонерного капіталу. Оцінка позичок. Інфляція і ринкова вартість капіталу. Фінансовий леверидж.
8.4. Управління позичковим капіталом.	Позичковий капітал. Довгострокові фінансові зобов'язання. Короткострокові фінансові зобов'язання. Кредиторська заборгованість. Управління позичковим капіталом.
8.5. Оптимізація структури капіталу.	Оцінка загальної вартості капіталу. Розрахунок середньозваженої вартості капіталу. Оптимізація структури капіталу. Політика підприємства щодо структури капіталу.
Тема 9. Статистика науково-технічної та інноваційної діяльності	
9.1. Зміст і завдання управління інвестиціями.	Сутність і класифікація інвестицій. Зміст і завдання управління інвестиціями. Види інвестицій. Формування інвестиційної політики.
9.2. Реальні інвестиції та особливості управління ними.	Форми реальних інвестицій і особливості управління ними. Капітальні вкладення. Види інвестиційних проектів і вимоги до їх розробки. Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів. Окупність капітальних вкладень і її розрахунок.

1	2
	Особливості управління інноваційними інвестиціями підприємств. Управління реалізацією реальних інвестиційних проектів.
9.3. Порядок розробки бюджету капітальних вкладень.	Порядок розробки бюджету капітальних вкладень. Управління джерелами фінансування капітальних вкладень. Амортизаційна політика підприємства. Використання прибутку. Визначення оптимальної структури джерел фінансування капіталовкладень.
9.4. Фінансово-інвестиційна діяльність підприємства.	Фінансова інвестиційна діяльність підприємства. Управління фінансовими інвестиціями. Інструменти довготермінового фінансування інвестицій.
Тема 10. Управління фінансовими ризиками	
10.1. Економічна сутність фінансових ризиків на підприємстві та їх класифікація.	Економічна сутність фінансових ризиків і їх класифікація. Основні види фінансових ризиків: валютний, депозитний, процентний, інфляційний, інвестиційний, кредитний. Методи розрахунку ризиків. Способи уникнення і нейтралізації фінансових ризиків. Страхування ризиків. Механізм диверсифікації.
10.2. Фактори, які впливають на рівень фінансових ризиків.	Фактори, що впливають на рівень фінансових ризиків. Визначення рівня ризику і його впливу на фінансовий стан підприємства і його прибутковість.
10.3. Зміст управління фінансовими ризиками.	Зміст управління фінансовими ризиками. Процес їх прогнозування і нейтралізації у фінансовій діяльності підприємств. Політика управління ризиками. Система та процес управління фінансовим ризиком.
10.4. Методи оцінки ризиків.	Економіко-статистичні методи оцінки рівня ризиків. Експертні методи оцінки. Аналогові методи оцінки. Премія за ризик.
Тема 11. Внутрішньофірмове фінансове прогнозування та планування	
11.1. Цілі та завдання внутрішньофірмового планування та прогнозування.	Фінансове прогнозування і планування в системі фінансового менеджменту. Цілі і завдання внутрішньофірмового фінансового прогнозування і планування. Методи фінансового прогнозування і планування
11.2. Бюджетування, його сутність та види бюджетів.	Бюджетування і його сутність. Види бюджетів. Складання бюджетів (кошторисів). Методика розрахунку основних фінансових показників бюджетів.
Тема 12. Антикризове фінансове управління підприємством	
12.1. Зміст і завдання антикризового управління підприємством.	Зміст і завдання антикризового фінансового управління підприємством. Методи прогнозування банкрутства підприємства.
12.2. Прогнозування банкрутства як елемент антикризового управління.	Фінансовий контролінг, як елемент прогнозування банкрутства. Завдання контролінгу. Методи контролінгу: бенчмаркінг, вартісний аналіз, аналіз точки беззбитковості, портфельний аналіз, опитування (анкетування); SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких місць); нуль-базис бюджетування; ABC-аналіз; XYZ-аналіз.
12.3. Система випереджального реагування на загрозу банкрутства.	Система попереднього реагування на загрозу банкрутства і комплекс попереджувальних заходів. Фінансова санація підприємства як елемент антикризового управління. Досудова санація. Санація за рішенням арбітражного суду. Менеджмент санації підприємства. Методи фінансування санації підприємства. Управління внутрішніми джерелами фінансування і залучення зовнішніх фінансових джерел.

4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ РІЗНИХ РІВНІВ СКЛАДНОСТІ

Білет фахового випробування складається із 30 тестових завдань трьох рівнів складності.

Результати письмової роботи вступника оцінюються наступним чином:

- 1) правильна відповідь на питання 1-го рівня складності – 0,5 бала;
- 2) правильна відповідь на питання 2-го рівня складності – 0,8 бал;
- 3) правильна відповідь на питання 3-го рівня складності – 1,0 балів.

5. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ

Нормативна та інструктивна література

1. Конституція України. Документ 254к/96-вр від 28 червня 1996 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Господарський кодекс України. Документ 436-15 від 16 січня 2003 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
3. Цивільний кодекс України. Документ 435-15 від 16 січня 2003 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
4. Господарський процесуальний кодекс України. Документ 1798-12 від 6 листопада 1991 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
5. Податковий кодекс України: [Електронний ресурс] // Режим доступу до тексту : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
6. Митний Кодекс України. Документ 4495-VI від 03.11.2011 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
7. Кодекс Законів про працю України. Документ 322-08 від 10.12.71. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
8. Закон України «Про економічну самостійність України». Документ 142-12 від 03.08.1990 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
9. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності». Документ 1775-14 від 1 червня 2000 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
10. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців». Документ 755-15 від 15 травня 2003 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

11. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». Документ 2343-12 від 14 травня 1992 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
12. Закон України «Про оренду державного та комунального майна». Документ 2269-12 від 10 квітня 1992 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
13. Закон України «Про товарну біржу». Документ 1956-12 від 10 грудня 1991 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
14. Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок». Документ 3480-15 від 23 лютого 2006 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
15. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 7 грудня 2000 року N 2121 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
16. Закон України «Про Національний банк України». Документ 679-14 від 20 травня 1999 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
17. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». Документ 959-12 від 16.04.91 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
18. Закон України «Про інвестиційну діяльність». Документ 1560-12 від 18.09.91 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
19. Закон України «Про захист іноземних інвестицій на Україні». Документ 1540а-12 від 10 вересня 1991 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
20. Закон України «Про режим іноземного інвестування». Документ 93/96-вр від 19.03.96 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
21. Закон України «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон». Документ 2673-12 13 жовтня 1992 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
22. Закон України «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності». Документ 351-14 від 23 грудня 1998 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
23. Закон України «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті». Документ 185/94-вр від 23 вересня 1994 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
24. Закон України «Про Антимонопольний комітет України». Документ 3659-12 від 26 листопада 1993 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
25. Закон України «Про захист економічної конкуренції». Документ 2210-14 від 11 січня 2001 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

26. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції». Документ 236/96-вр від 7 червня 1996 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
27. Закон України «Про захист прав споживачів». Документ 1023-12 від 12 травня 1991 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
28. Закон України «Про фінансовий лізинг». Документ 723/97-вр від 16 грудня 1997 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
29. Закон України «Про міжнародний комерційний арбітраж». Документ 4002-12 від 24 лютого 1994 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
30. Закон України «Про колективні договори і угоди». Документ 3356-12 від 1 липня 1993 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
31. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». Документ 137/98-вр [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
32. Закон України «Про оплату праці». Документ 108/95-вр від 24 березня 1995 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
33. Закон України «Про охорону праці». Документ 2694-12 від 14 жовтня 1992 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
34. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку формування, ведення і користування відомостями ліцензійного реєстру та подання їх до Єдиного ліцензійного реєстру». Документ 1658-2000-п від 8 листопада 2000 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
35. Декрет Кабінету Міністрів «Про стандартизацію і сертифікацію». Документ 46-93 від 24 лютого 1994 року від 10 травня 1993 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
36. Декрет Кабінету Міністрів України «Про систему валютного регулювання і валютного контролю». Документ 15-93 від 19.02.1993, остання редакція від 12.01.2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
37. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції від 06.09.2001 № 201 «Про затвердження Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів)». Документ z0833-01 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
38. Національне положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» від 07.02.2013 р. № 73 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

39. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»: затв. наказом Мінфіну України від 27.04.2000 № 92 [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

40. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи»: затв. наказом Мінфіну України від 18.10.1999 № 242 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

41. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»: затв. наказом Мінфіну України від 20.10.1999 № 246 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

42. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: затв. наказом Мінфіну України від 08.10.1999 № 237 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

43. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання»: затв. наказом Мінфіну України від 31.01.2000 № 20 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

44. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»: затв. наказом Мінфіну України від 29.11.1999 № 290 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

45. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: затв. наказом Мінфіну України від 31.12.1999 № [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

Навчальна та довідкова література (основна)

1. Авдулова Т. П. Менеджмент. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2011. – 208 с.
2. Армстронг Г., Котлер Ф., Введение в маркетинг (Marketing: An Introduction), 8-е изд, М., издательство «Вильямс», 2007, 832 стор., ISBN 0-13-186591-9 (рос.)
3. Бабець Є.К., Горлов. М.І., Жуков С.О., Стасюк В.П. Теорія економічного аналізу. Навчальний посібник для вузів. – Кривий Ріг: Мінерал, 2006. - 344 с.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
5. Блайт Дж. Основы маркетинга. – К.: Знання, 2003. - 493 с.
6. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента. – К.: Эльга-Н, Ника-Центр. – Т.1. – 2001. – 536 с.
7. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. В 2-х т. – К.: Ника-центр, 2001, - 1104 с.
8. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій /О.С. Братко. - К.: Карт-Бланш, 2006. - 275 с.
9. Бригхэм Ю., Хьюстон Дж. Финансовый менеджмент: Экспресс-курс. – 4-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 544 с.
10. Бригхем Є. Основи фінансового менеджменту: Підруч.: Перекладз англ. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.

11. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. За редакцією В.О. Василенка. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 532с.
12. Васильков В.Г. Організація виробництва: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 524с.
13. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: Навчальний посібник / М. Д. Виноградський. – К.: «Кондор», 2007. – 654 с.
14. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Магистр, 2009.- 288 с.
15. Вічевич А. М., Максимець О. В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності.- Львів: Афіна, 2004.- 140 с.
16. Гевко І.Б.: Операційний менеджмент: Навчальний посібник: - К.: Кондор, 2005. - 228 с.
17. Георгіаді Н.Г., Князь С.В., Передало Х.С., Берлінг Р.З. Основи зовнішньоекономічної діяльності: теоретичні основи і прикладні аспекти: Навч.-метод. посібник. – Львів: Інтелект-Захід, 2006. – 260 с.
18. Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. Маркетинг: Навчальний посібник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2007. — 255 с.
19. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Підручник. - К.: Центр учбової літератури, 2008. – 432 с.
20. Гріфін Р., Яцура в. Основи менеджменту. Підручник/ під ред. Яцури В., Олесевича Д. – Львів: БаК, 2001. – 624с.
21. Гуськов Ю.В. Основы менеджмента. – М.:Флинта, 2010. – 264 с.
22. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент: Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 568 с.
23. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2006. – 462 с.
24. Друкер П. Менеджмент. - М.: Вільямс, 2010. - 704 с.
25. Дунська А.Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика: навчальний посібник / А.Р. Дунська. - К.: Кондор-Видавництво, 2013. - 688с.
26. Завадский Й. Менеджмент в 3-х т.- К.: Європ. ун-т, 2003.
27. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Зовнішньоекономічна діяльність: Термінологічний словник. – К.: Кондор, 2007. – 168 с.
28. Земляків І.С.,Рижий І.Б., Савіч В.І. Основи маркетингу: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2004. – 352 с.
29. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. / Шкурупій О. В. , Гончаренко В. В. , Артеменко І. А. та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.
30. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. /Ю. В. Макогон, В. С. Рижиков, С. В. Косьянюк, О. О. Коваленко, В. М. Грідасов, С. В. Чемерис, А. В. Гончарова /За ред. д. е. н., проф. Ю. В. Макогона.- Київ: Центр навчальної літератури, 2006.- 424 с.
31. Іванов М.М. Операційний менеджмент: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2012.
32. Кабушкин М.И. Основы менеджмента.-М., 1997.

33. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації: Навч. посіб. - К: Політехніка, 2004. - 152 с.
34. Корінев В.Л. Маркетингова цінова політика: Навч. посібник / В. Л. Корінев. М. Х. Корецький. О. І. Дацій. - К: Знання. 2007. - 200 с.
35. Котлер Ф., Вероника Вонг, Джон Сондерс, Гари Армстронг, Основы маркетинга, 4-е европейское издание (Principles of Marketing: European Edition 4th), М., издательство «Вильямс», 2007, 1200 стор., ISBN 0-273-68456-6(рос.)
36. Кредисов А. І. Маркетинг.-К.:Україна, 1994. – 400 с.
37. Кривов'язюк І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. – Луцьк: Надстир'я, 2005. – 140 с.
38. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., «Кондор». — 2005. – 308 с.
39. Кузьменко Л.В., Кузьмін В.В., Шаповалова В.М. Фінансовий менеджмент. Навч. посібник. – Херсон: Олді-плюс, 2003. – 256 с.
40. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. - 2-е вид., випр., допов. - К. : Академвидав, 2007. - 464 с.
41. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. - 3-е вид., допов. і перероб. - Л. : Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. -384 с.
42. Лапыгин Ю. Н. Теория менеджмента. – М.: Рид Групп, 2011. – 336 с.
43. Лисенков Ю.М. Валютно-фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник. – К.: Зовнішня торгівля, 2005. – 232 с.
44. Лунчук В. В. Маркетинг: основи теорії та практики: Навч. посібник. - 3-тє вид., випр. і доп. / В. В. Лунчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугіль. - Л.: Магнолія 2006, 2008. - 288 с.
45. Макогон Ю.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. – К.: ЦУЛ, 2006.
46. Маркетинг: Підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, Н. О. Бабенко та ін: Ред.-упоряд. О. І. Сидоренко, Л. С. Макарова. 2-е вид. — К.: Навчально-видавничий центр «Консоріум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2008. — 648 стор.
47. Маркетинг: Підручник / За ред. О. М. Азарян. - Донецьк: ДонНУ-ЕТ, 2008. - 343 с.
48. Маркетинговий аналіз: навч. посібник / І.Г. Яців, Б.М. Гошко, О.Й. Гошко ; за ред. В.В. Липчук. – К. : Академвидав, 2008. – 216 с.
49. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник / За ред. О.А. Кириченка. – К.: Знання, 2005. – 493 с.
50. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба та ін. -К. : Атіка, 2007. - 564 с.

51. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента. - М.: Вільямс, 2011. - 672 с.
52. Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Стратегія підприємства» для студентів спеціальностей 6.050206 «Менеджмент зовнішньо-економічної діяльності» денної та заочної форми навчання, 6.050201 «Менеджмент організації» денної форми навчання Укладач Л.М.Варава. – Кривий Ріг, КТУ, 2009.
53. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 311с.
54. Нусинов В. Я. и др. Экономический анализ деятельности предприятий и объединений в промышленности. – Кривой Рог: Минерал, 1997.
55. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. Навчальний посібник / К.: «Кондор», 2006.- 664 с.
56. Охріменко А.Г. Основи менеджменту: Навчальний посібник.- Київ: ЦУЛ, 2006.-130с.
57. Павленко Н. Трудові відносини: запитання та відповіді. – Х.: Фактор, 2001.
58. Пазуха М.Д. Зовнішньоекономічна діяльність (загальні положення). Навч.-метод. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 230 с.
59. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник /Ю.І. Палеха.-[2-е вид, випр.].-К.: Ліра-К, 2012. – 336 с.
60. Петруня Ю. Є. Маркетинг: Навч. посібник. - К.: Знання, 2007. - 325 с.
61. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч.-метод посібник для самостійного вивчення дисципліни. - К: КНЕУ, 2000.
62. Рекова Н.Ю. Операційний менеджмент: Навч.-практ. Посібник. – Донецьк: ДонДУУ, 2005.
63. Рум'янцев А.П., Рум'янцева Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність: Навч.посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 377 с.
64. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Навч. Посіб. – 3-тє. вид. перероб. і доп. – К.: Знання, 2007. – 668 с.
65. Сетков В. И. Менеджмент. – М.: КноРус, 2012. – 152 с.
66. Старостина А.О. Маркетинг.-К.Знання-Прес, 2002.– 191 с.
67. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту: теоретичний аспект і практичні завдання. – К.: Професіонал, 2006.
68. Сучасні концепції менеджменту: Навчальний посібник. - Колектив авторів за заг. ред. Л.І.Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
69. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 456с.
70. Темченко А.Г., Темченко О.А., Максимов С.В. Економіка підприємств гірничо-металургійного комплексу: навчальний посібник у 2-х

томах. – Кривий Ріг: Видавничий центр КТУ, 2008. – 900с.

71. Темченко О.А., Чорноморченко І.С. Економіка підприємства: практикум: Навч. посібник. – Кривий Ріг: Мінерал, 2004. – 353с.

72. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник / О.О. Трут.-К.: Академвидав, 2013.-348с.

73. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 120с.

74. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: “Кондор”, 2003. – 296с.

75. Фінансовий менеджмент: підручник / [О.О. Непочатенко, П.К. Бечко, Б.С. Гузар та ін.]; кер. авт. кол. О.О. Непочатенко.-К.: ЦУЛ, 2013. -496 с.

76. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.

77. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: Навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. – Київ.: ЦУЛ. 2002. – 360 с.

78. Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобз Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент. - М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. — 704 с.

79. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: Підручник / В.М. Шелудько; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. — 2-ге вид., стер. — К.: Знання, 2013. — 375 с.

80. Щербань В.М. Маркетинг: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2006.- 208 с.

81. Hanna M.D., Newman W.R. Integrated operations management. Adding value for customers. - 1st edition. - New Jersey: Prentice Hall, 2001.-753 p.

82. Heizer J., Render B. Principles of operations management. - 4th edition. -New Jersey: Prentice Hall, 2001. - 716 p.

83. Schroeder Roger G. Operations Management. Decision Making in the Operations Function. - 4th Ed. - New York: McGraw-Hill, Inc. -848 с.