

**ДЕРЖАВНА ФІСКАЛЬНА СЛУЖБА УКРАЇНИ**  
**УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**



**«ЗАТВЕРДЖЕНО»**

Голова Приймальної комісії  
Університету ДФС України

П.В. Пашко

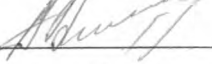
«02» \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ПРОГРАМА**  
**ДОДАТКОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**  
**при вступі на навчання**  
**для здобуття ступеня магістра**  
**на основі здобутого освітнього ступеня бакалавра,**  
**магістра (ОКР спеціаліста)**  
**галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»**  
**за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»**  
**освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»**

**Ірпінь – 2019**

**Укладачі:**

 А.А. Халецька, д.н. держ упр, професор,

 М.В. Гусятинський, к.тех.н., доцент, професор кафедри,  
зав.кафедрою

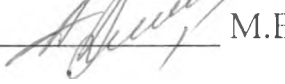
 Г.І. Євтушенко, к.е.н., доцент,

 С.А. Супруненко, доцент кафедри,

**Рецензент:**

 О.А. Долгий, д.н. держ упр, професор

Розглянуто і схвалено кафедрою менеджменту  
протокол № 8 від « 15 » січня 2019 р.

Завідувач кафедри  М.В. Гусятинський, к.тех.н., доцент,  
професор кафедри

Директор навчально – наукового центру  
організації освітнього процесу  Л.О. Винниченко

Реєстраційний № \_\_\_\_\_

## Зміст

1. Пояснювальна записка.....	4
2. Зміст додаткового вступного випробовування в розрізі навчальних тем...	6
3. Зразок завдання додаткового вступного випробовування.....	12
4. Критерії оцінювання .....	16
5. Перелік рекомендованих джерел.....	18

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програма додаткового вступного випробування зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» розроблена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки фахівців ступеня вищої освіти магістра галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Метою додаткового вступного випробування є перевірка і оцінка знань вступників з дисциплін циклу професійної підготовки і дисциплін за вибором закладу вищої освіти.

Головним завданням додаткового вступного випробування є виявлення у вступників спеціальних знань і практичних навичок з комплексу фахових навчальних дисциплін.

До участі у додатковому вступному випробуванні допускаються особи, які завершили навчання та отримали диплом бакалавра, спеціаліста, магістра.

Додаткове вступне випробування проводиться у формі тестування. Тестові завдання, що виносяться на додаткове вступне випробування, включають матеріал навчальної програми дисципліни «Менеджмент».

Додаткове вступне випробування проводиться у письмовій формі. Екзаменаційний білет складається із 25 тестових завдань закритого типу з вибором однієї правильної відповіді. Для кожного такого тесту запропоновано чотири варіанти відповіді, з яких лише один варіант є правильним. Завдання з вибором відповіді вважається виконаним правильно, якщо позначена тільки одна літера – правильна відповідь. Максимальна кількість балів при оцінці знань вступника під час додаткового вступного випробування виставляється за правильні відповіді на всі питання тестового завдання.

Бланк оцінювання знань вступника перевіряється за ключем і в ньому зазначається співпадіння (правильні відповіді) і розбіжності (помилкові відповіді), а також підраховується і зазначається кількість правильних відповідей та проставляється оцінка.

Усі варіанти завдань є ідентичними за структурою й складністю, що дозволяє говорити про забезпечення принципу об'єктивності й рівності при оцінюванні навчальних досягнень вступників.

# **ЗМІСТ ДОДАТКОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ В РОЗРІЗІ НАВЧАЛЬНИХ ТЕМ**

## **ДИСЦИПЛІНА «МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Організація, мета її діяльності та критерії успіху. Поділ праці в організації та необхідність управління. Цикл менеджменту.

Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, обіг, маркетинг. Рівні менеджменту: вищий, середній, нижчий. Ролі менеджера організації: міжособистісні; інформаційні; зв'язані з прийняттям рішення. Здібності менеджера: до спілкування, технічні, аналітичні, діагностичні, концептуальні. Співвідношення якостей, необхідних менеджеру, на різних рівнях управління.

Основні змінні внутрішнього середовища: цілі, структура, задачі, технологія, персонал. Поняття структури організації. Спеціалізований поділ праці. Об'єм управління. Необхідність в координації. Технологія. Стандартизація і механізація. Люди. Фактори, які впливають на індивідуальну поведінку і успіх діяльності. Вплив середовища на особистість та поведінку. Взаємозв'язок внутрішніх змінних.

Характеристика зовнішнього середовища. Основні фактори середовища прямого впливу на організацію. Основні фактори середовища непрямого впливу.

### **ТЕМА 2. РОЗВИТОК НАУКИ УПРАВЛІННЯ**

Передумови виникнення науки управління. Класична теорія менеджменту; школа наукового управління; адміністративна школа управління. Неокласична теорія менеджменту: поведінкова школа та школа людських стосунків. Інтегровані підходи до управління: процесний підхід до управління; системний підхід до управління; ситуаційний підхід до управління.

### **ТЕМА 3. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Розширене й вузьке поняття процесу прийняття рішень. Місце прийняття рішень в процесі управління. Моделі теорії прийняття рішень: класична, поведінкова, ірраціональна.

Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Етапи раціональної технології: діагноз проблеми; накопичення інформації щодо неї, опрацювання альтернативних варіантів; оцінка альтернатив; прийняття рішень. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень.

### **ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Поняття планування. Місце планування серед функцій управління. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення цілей; розробка стратегії; надання стратегії конкретної форми. Типи планів організації. Ситуаційні фактори планування: рівень управління; життєвий цикл організації; ступінь невизначеності середовища.

Поняття «мета» в управлінні та класифікація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями (концепція МВО). Зміст основних етапів управління за цілями. Переваги й недоліки управління за цілями.

Поняття стратегії. Значення та необхідність розробки стратегії. Елементи стратегії. Рівні стратегії: загально-корпоративна, бізнесу, функціональна. Піраміда стратегій.

Визначення місця фірми. Зовнішній аналіз: сприятливі можливості і загрози. Внутрішній аналіз: сильні й слабкі сторони організації. Визначення конкретних цілей діяльності організації. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Методи вибору загально корпоративної стратегії.

Тактичні й оперативні плани. Програми. Політика. Стандарти операцій. Процедури. Правила. Ситуаційне планування.

## **ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ**

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття організаційної діяльності. Складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: ступінь складності, ступінь формалізації, ступінь централізації.

Класична теорія організації: принципи організації А. Файоля; моделі бюрократичної організації М.Вебера. Характеристики «ідеальної бюрократії.» Сильні й слабкі сторони бюрократичної моделі організації. Поведінковий підхід у теорії організації: організаційна теорія Р. Лайкерта. Переваги та недоліки поведінкового підходу в теорії організації. Ситуаційний підхід у теорії організації: ситуаційні фактори формування організаційної структури (технологія, розміри, середовище, стратегія).

Проектування робіт в організації: аналіз виробничих операцій. Методи перепроєктування робіт (ротація робіт; розширення роботи; збагачення роботи). Департаменталізація. Групування працівників організації (за функціями; продуктами; за розміщенням підрозділів; за споживачами). Делегування повноважень. Елементи процесу делегування. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Діапазон контролю. Фактори, які визначають діапазон контролю. Висока та плоска структури управління. Механізми координації. Горизонтальна координація: взаємні комунікації; тимчасові робочі групи; нетрадиційні засоби координації.

Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична організаційні структури. Фактори формування організаційної структури управління. Переваги й недоліки різних типів організаційних структур. Методи вибору типу організаційної структури.

Сутність організаційних змін. Процес організаційних змін. Моделі процесу організаційних змін К. Левіна. Етапи процесу організаційних змін:



визначення цілей; діагноз; планування й вибір техніки змін; впровадження змін; контроль, оцінка та корекція процесів організаційних змін. Причини опору організаційним змінам. Методи подолання опору. Вибір тактики проведення організаційних змін.

## ТЕМА 6. МОТИВАЦІЯ

Поняття мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і дій працівника в моделі процесу мотивації.

Сутність змістовного підходу до мотивації. Теорія „ієрархії потреб по А.Маслоу”. Теорія ЕКО К.Альдерфера. Теорія потреб Д. Мак-Клеланда. Двофакторна теорія Ф.Герцберга.

Сутність процесного підходу до мотивації. Теорія «сподівань» В. Врума. Теорія справедливості С. Адамса. Модель Портера-Лоулера.

## ТЕМА 7. УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ

Поняття контролю та його місце у системі управління. Етапи процесу контролю: вимірювання процесів; порівняння фактичного виконання стандартами; оцінка та реакція. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю: попередній контроль; поточний контроль; заключний контроль. Основні характеристики ефективної системи контролю: точність; своєчасність; економічність; гнучкість; обґрунтованість критеріїв; стратегічна спрямованість; множинність критеріїв. Дисфункціональний ефект системи контролю.

Розробка бюджетів. Типи бюджетів. Фінансовий аналіз. Аналіз фінансової звітності. Аналіз фінансових коефіцієнтів. Аналіз беззбитковості. Аудит.

Сітьові графіки. Техніка управління запасами. Інструменти контролю якості.

Модель процесу контролю поведінки працівників. Методи оцінки виконання. Прямий управлінський контроль: мотивація, дисципліна. Замінники

прямого управлінського контролю: селекція кадрів, формалізація, організаційна культура.

## **ТЕМА 8. ЛІДЕРСТВО**

Вертикальний поділ праці в організації та необхідність керування. Поняття повноваження, впливу та влади. Форми влади та впливу. Поняття лідерства.

Класифікація підходів до розуміння лідерства. Лідерство як сукупність певних рис характеру керівника.

Поняття стилю керування та континууму стилів керування. „Теорія Х“ „Теорія У“ Д. Мак-Грегора. Авторитарно-демократичний континуум стилів керування. Континуум стилів керування Р.Лайкерта. Двовимірне трактування стилів керування вченими університету штату Огайо. Таблиця стилів керування Р.Блейка та Дж. Моутон.

Ситуаційна модель керування Ф.Фідлера. Модель „ціль - мета“ Т.Мітчела та Р.Хауса. Теорія життєвого циклу П.Херсі та К.Бланшара. Модель В.Врума та Ф.Йеттона прийняття рішення керівником.

Поняття «група» в організації. Вплив групи на поведінку індивідуума організації. Причини виникнення груп в організації. Стадії процесу формування груп в організації. Модель групової поведінки Дж.Хоманса. Формальні, неформальні групи. Типи формальних груп: група керівника; робоча (цільова) група; комітет (комісія). Особливості управління формальними групами організації. Особливості неформальних груп. Розподіл ролей між членами групи. Фактори, що впливають на ефективність діяльності груп в організації.

## **ТЕМА 9. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ**

Прагнення підвищити ефективність діяльності організації. Поняття організаційної ефективності. Підходи до вивчення організаційної ефективності: цільовий, системний, вибірковий. Критерії ефективності організаційної діяльності. Оцінка організаційної ефективності.

Поняття продуктивності організації. Фактори, що впливають на продуктивність організації. Методи підвищення продуктивності організації.

Поняття ефективності управління. Підходи до визначення ефективності управління: цільовий, поведінковий, композиційний, множинний. Ключові елементи системи оцінки ефективності управлінської діяльності. Сутність типів конфліктів, причини їх виникнення. Методи розв'язання конфліктних ситуацій.

## **ЗРАЗОК ЗАВДАННЯ ДОДАТКОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**

### **ДЕРЖАВНА ФІСКАЛЬНА СЛУЖБА УКРАЇНИ УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

#### **Тестове завдання**

**для проведення додаткового вступного випробування при вступі на навчання для здобуття ступеня магістра на основі здобутого освітнього ступеня бакалавра, магістра (ОКР спеціаліста)**

**галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»**

#### **ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ №1**

**1. Логічне взаємовідношення рівнів управління і функціональних галузей:**

- а) структура організації
- б) мета організації
- в) внутрішні змінні організації
- г) усі відповіді вірні

**2. Розташуйте функції управління в порядку їхнього виконання:**

- а) організація, мотивація, планування, контроль
- б) мотивація, планування, організація, контроль
- в) планування, організація, мотивація, контроль
- г) планування, мотивація, організація, контроль

**3. У чому полягає поняття “роль” для менеджера? Роль-це:**

- а) набір визначених правил поведінки
- б) здатність впливати і керувати людьми
- в) набір якостей людини, отриманих від природи
- г) набір певних моральних правил

**4. Що є найважливішою характеристикою сучасного менеджменту?**

- а) дослідження і прогнозування смаків споживачів
- б) орієнтація на нову соціальну групу
- в) організація діяльності фірм
- г) немає вірної відповіді

**5. Школа, що розглядає управління як серію безупинних взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей за допомогою інших:**

- а) адміністративна школа управління
- б) школа поведінкових наук
- в) кількісний підхід
- г) процесний підхід

**6. Підхід до управління, який дозволяє розглядати організацію як єдине ціле, коли будь-який управлінський вплив на одну з частин організації позначається і на інших її частинах:**

- А) кількісний підхід
- Б) процесний підхід
- В) системний підхід
- Г) ситуаційний підхід

**7. Поєднання обладнання, інструментів, кваліфікованих навичок і технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації або людях, - це:**

- А) мета
- Б) науково-технічний прогрес
- В) техніка
- Г) технологія

**8. Критерій визначення малого бізнесу:**

- А) наявний прибуток
- Б) чисельність співробітників
- В) наявність власника
- Г) усі відповіді вірні

**9. Взаємодія технічної системи, потрібної для виконання виробничих завдань, і соціальної організації, у межах якої ці завдання виконуються, - це:**

- А) технологічна система
- Б) соціо-технічна система
- В) навколишнє середовище
- Г) предметне середовище

**10. Моделлю менеджменту, яка характеризується колективним прийняттям рішень і колективною відповідальністю, є:**

- А) японська
- Б) азіатська
- В) американська
- Г) європейська

**11. Основоположником наукового менеджменту є:**

- А) Г) Форд
- Б) Ф.Тейлор
- В) А) Файоль
- Г) А) Маслоу

**12. Які з наведених елементів не належать до внутрішнього середовища менеджменту:**

- А) люди

- Б) цілі
- В) завдання
- Г) усі відповіді вірні

**13. Менеджер відрізняється від керівника підприємства такими якостями:**

- А) відповідає за діяльність всієї фірми
- Б) відповідає за певні напрями діяльності
- В) займається представницькими, посередницькими питаннями
- Г) отримує заробітну плату за результати праці

**14. Яка наукова школа сформулювала чотири основні функції менеджменту:**

- А) сучасна школа
- Б) школа наукового управління
- В) класична школа
- Г) біхевіористська школа

**15. Вибір, який повинен зробити керівник тільки на основі відчуття, що цей вибір правильний, - це:**

- А) організаційне рішення
- Б) ризикове рішення
- В) інтуїтивне рішення
- Г) усі відповіді вірні

**16. Дайте визначення раціональному рішенню:**

- А) ґрунтується на судженнях з урахуванням минулого досвіду
- Б) ґрунтується на судженнях незалежно від минулого досвіду
- В) вибір, зроблений на основі відчуття того, що він вірний
- Г) усі відповіді вірні

**17. Управлінське рішення, яке базується на впевненості керівника, що його вибір є єдино правильним:**

- А) адаптивним;
- Б) інтуїтивним;
- В) раціональним;
- Г) директивним.

**18. Основні типи управлінських рішень:**

- А) інтелектуальне
- Б) інтуїтивне
- В) особливе
- Г) раціональне

**19. Вибір альтернативи на основі знань або досвіду-це:**

- А) інтуїтивне рішення
- Б) раціональне рішення

- В) якісне рішення
- Г) вірної відповіді немає

**20. Які з перелічених нижче етапів мають відношення до процесу прийняття раціонального рішення:**

- А) діагностика проблеми
- Б) визначення альтернатив
- В) корегування дій
- Г) обмеження числа альтернатив

**21. Ситуація, коли поставлені цілі не досягнуті, - це:**

- А) проблема
- Б) невизначеність
- В) перешкода
- Г) вірної відповіді немає

**22. Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень:**

- А) досвід
- Б) зовнішність
- В) підтримка колективом
- Г) час

**23. Типова характеристика, притаманна усім елементам зовнішнього середовища, включає наступне:**

- А) взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища
- Б) невизначеність середовища
- В) динамічність зовнішнього середовища
- Г) усі відповіді вірні

**24. Метод, у якому використовується як накопичений у минулому досвід, так і поточне припущення в майбутньому, - це:**

- А) прогнозування
- Б) моделювання
- В) інформація
- Г) немає правильної відповіді

**25. Причиною опору змінам є:**

- А) невизначеність
- Б) напружена робота
- В) поточні проблеми
- Г) немає правильної відповіді

Голова фахової атестаційної комісії \_\_\_\_\_  А. А. Халецька

## КРИТЕРІЙ ОЦІНЮВАННЯ ДОДАТКОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ

Проведення додаткового вступного випробування дає можливість виявити ступінь засвоєння програмних знань студентами та вмінням їх практичного застосування знань та навичок набутих при вивченні дисципліни: «Менеджмент».

Кожний екзаменаційний білет складається з 25 тестових завдань закритого типу з вибором однієї правильної відповіді. Оцінювання здійснюється за 100-бальною шкалою, діючою 4-бальною шкалою та ЄКТС. Кожне з тестових завдань оцінюється у 4 бали.

Підсумкова оцінка за додаткове фахове випробування виставляється за 100- бальною шкалою на підставі сумарної кількості набраних балів.

### *Шкала переведення кількості балів, отриманих за результатами додаткового фахового вступного випробування у оцінку за 4-х та 2-х бальною шкалою*

Кількість вірно виконаних тестових завдань	Кількість балів, отриманих за результатами фахового вступного випробування	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за 4-х бальною шкалою	Еквівалент оцінки за 2-х бальною шкалою
23-25	92-100	A	5 «відмінно»	склав
18-22	72-88	B, C	4 «добре»	
13-17	52-68	D, E	3 «задовільно»	
Менше 13	Менше 52	FX, F	2 «незадовільно»	не склав

**Відмінно (5, A, 92 -100 балів.** – за глибоке і повне опанування змісту навчального матеріалу, в якому вступник гарно орієнтується; за володіння понятійним апаратом; за обрання правильної відповіді. Відмінна оцінка передбачає правильну відповідь на 23 - 25 з 25 тестових завдань та якісне зовнішнє оформлення.

**Добре (4, BC 72-88 балів.** – за повне засвоєння навчального матеріалу, володіння понятійним апаратом дисциплін, орієнтування у вивченому матеріалі, свідоме використання знань для вирішення тестових завдань, але при



вирішенні окремих завдань вказані неправильні відповіді. Оцінка «добре» передбачає правильну відповідь на 18 -22 тестових питань з 25.

**Задовільно (3, DE 52-68 балів.** – за знання і розуміння основних положень навчального матеріалу. Вступник допустив неточності у визначенні понять у тестових завданнях, або вказав на неправильну відповідь. Оцінка «задовільно» передбачає правильну відповідь на 13- 17 тестових питань з 25.

**Незадовільно (2, FX, F, 0-52 балів.** – вступник має розрізнені, безсистемні знання, допускає помилки у відповідях на тестові завдання, або демонструє повне незнання і нерозуміння навчального матеріалу, або відмовився від відповіді. Незадовільна оцінка передбачає правильну відповідь на 12 і менше тестових питань з 25.

## ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

### З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

#### Основна література

1. Анін В.І. Менеджмент і маркетинг: Конспект лекцій. – К.: КиМУ, 2010. – 400 с.
2. Божидарнік Т.В. Креативний менеджмент: Навчальний посібник/ Божидарнік Т.В., Василик Н.М. Херсон: Олді-плюс, 2014. – 498 с.
3. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень [текст]: Навчальний посібник/ В.А. Василенко.- К.: ЦУЛ, 2013. – 420 с.
4. Василенко В.О. Ситуаційний менеджмент [текст]: навч. посіб./ В.О. Василенко, В.І. Шостка. - К. : ЦУЛ, 2013. - 241с
5. Гончаров В.И. Менеджмент: учебное пособие / В.И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010. – 635 с.
6. Дафт Р.Л. Менеджмент: учебник / Р.Л. Дафт. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2015. – 864 с.
7. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [текст]/ П.Ф. Друкер. - М.: Вильяме, 2010. – 237 с.
8. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2010. – 176 с.
9. Иванов А.И., Малявин А.В. Разработка управленческого решения [текст]/ А.И. Иванов, А.М. Малявин. - М.: НОУ МАЭП, НИК - Капитал'. 2014. – 256 с.
10. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці [текст]: / В.Р. Кігель. - К.: ЦУЛ, 2013. - 202 с.
11. Крушельницька О.В. Управління персоналом [текст]: навч. посіб./ О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. - К.: Кондор, 2013. – 151 с.
12. Маркіна І.А. Менеджмент організації [Текст]: навчальний посібник / І.А. Маркіна, Р.І. Біловол, В.А. Власенко: - К.: ЦУЛ. 2013. - 248 с.
13. Менеджмент: Навчальний посібник/ С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.В. Новак , О.П. Гоголя та ін. / За ред. С.І. Михайлова. – К.:

НУБіП України, 2013. – 536 с.

14. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, О.В. Ільєнко. - 2-ге видання. - К.: Кондор, 2012. - 758 с.

15. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 4-е, перероблене і доповнене/ Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2012. – 664 с.

16. Шегда А.В. Основы менеджмента [текст]: учеб. пособие/ А.В. Шегда. - К.: О-во "Знання", КОО, 2013. – 514 с.

### Додаткова література

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. — К.: Професіонал, 2011.— 468 с.

2. Євтушенко Г.І. Диверсифікація фінансового забезпечення якісної підготовки менеджерів в умовах обмежень і загроз/Ганна Євтушенко, Віра Куценко, Інна Канцур //Монографія Інноваційна модернізація менеджменту в умовах глобальної нестабільності: монографія / за заг. ред. А. Ю. Горбового // М. О. Кужелєв, С. В. Онишко, В. І. Куценко, А. А. Олешко, М. В. Гусятинський, А. А. Халецька та ін., – Ун-т державної фіскальної служби України, Навчально-науковий інститут фінансів, банківської справи. – Ірпінь - Білосток, 2018. – С.220-254,-305 с. ISBN – 978-83-950152-0-5.

3. Євтушенко Г.І. Нова парадигма вдосконалення системи менеджменту в контексті забезпечення економічного розвитку та соціальної безпеки//Євтушенко, Г.І., Куценко В.І// Бізнес Інформ, №4/ науковий журнал – Харків-2017 -С.335- 341,- 436с.

4. Механізм мотивації управлінського персоналу: [монографія] / М.С. Дороніна [та ін.] ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х.: [б. в.], 2010. – 240 с.

5. Палеха Ю.І. Загальне діловодство: теорія та практика керування

документацією із загальних питань: навч. посіб. / Ю. І. Палеха. вид. 4-те  
(виправлене і доповнене) — К. : Видавництво Ліра-К – 2014.— 624 с.

Голова фахової атестаційної комісії  А. А. Халецька