

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

(найменування центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки)

Національний університет «Запорізька політехніка»

(повне найменування закладу вищої освіти)

Кафедра «Менеджмент»

(найменування кафедри, яка відповідає за дисципліну)

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Декан ФЕУ

Владислав КОРОЛЬКОВ



«_____» 20__ року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**ОК 32 Виробнича (загальноєкономічна) практик**

(код і назва навчальної дисципліни)

спеціальність _____ **073 «Менеджмент»** _____

(код і найменування спеціальності)

освітня програма (спеціалізація) _____ **«Менеджмент організацій та адміністрування»** _____

(назва освітньої програми (спеціалізації))

факультет _____ **економіки та управління** _____

(найменування факультету)

мова навчання _____ **державна** _____

2023 рік

Робоча програма Виробнича (загальноєкономічна) практика для студентів
(назва навчальної дисципліни)
 спеціальності 073 «Менеджмент»,
 освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

« 29 » 08, 2023 року - 15 с.

Розробники: Тетяна ПУЛІНА, проф. каф. менеджменту НУЗП, д.е.н., проф.
Оксана КОРЯКІНА, викл. каф. менеджменту НУЗП
(вказати авторів, їхні посади, наукові ступені та вчені звання)

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри Менеджменту

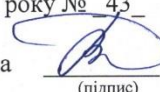
Протокол №1 від « 29 » 08 2023 року

Завідувач кафедри Менеджменту
(найменування кафедри)

« 29 » серпня 2023 року  (Тетяна ПУЛІНА)
(підпис) (прізвище та ініціали)

Схвалено науково-методичною комісією факультету економіки та управління
(найменування факультету)

Протокол від « 30 » 08 2023 року № 43

« 30 » серпня 2023 року Голова  (Владислав КОРОЛЬКОВ)
(підпис) (прізвище та ініціали)

1. Опис Виробничої (загальноєкономічної) практики

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни
		денна форма навчання
Кількість кредитів – 4,5	<u>Галузь знань 07</u> <u>управління та адміністрування</u> (шифр і найменування)	<u>Нормативна</u>
Загальна кількість годин – 135 год.	<u>Спеціальність (освітня програма, спеціалізація)</u> <u>Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)</u> (код і найменування)	Рік підготовки:
		3-й
		Семестр
		6-й
		Самостійна робота
		135 год.
		Індивідуальна робота
		-
	ОС-Бакалавр	Вид контролю диференційований залік

2. Мета та завдання Виробничої (загальноєкономічної) практики

Виробнича (загальноєкономічна) практика - складова частина навчального процесу і є його продовженням у виробничих умовах.

Основна мета: поглиблення і зміцнення знань, набутих у процесі навчання, розвиток навиків науково- дослідної роботи і розв'язання прикладних завдань, набуття досвіду ділового спілкування, підготовка до самостійної роботи на посадах, що потребують кваліфікації менеджера-економіста, менеджера-адміністратора за спеціальністю 073 «Менеджмент».

У процесі проходження практики здобувач вищої освіти вивчає комплекс питань з управління підприємством в конкретних умовах, вчиться самостійно вирішувати реальні економічні завдання і набувати відповідні навички.

Завданнями виробничої (загальноєкономічної) практики є ознайомлення здобувачів вищої освіти зі специфікою майбутньої спеціальності, отримання первинних професійних умінь і навичок із фундаментальних, освітніх компонент спеціальності 073 «Менеджмент».

Основні завдання здобувача вищої освіти на практиці:

- засвоїти склад майна підприємства і джерела його формування, взаємовідносини підприємства з зовнішніми контрагентами і ринковою інфраструктурою, зовнішньоекономічну діяльність підприємства, систему і стратегію маркетингу підприємства, систему планування його діяльності, формування собівартості і прибутку, використання прибутку, систему податків і обов'язкових платежів підприємства, політику ціноутворення, систему управління людськими ресурсами тощо;

- вміти самостійно вирішувати задачі економічної діяльності підприємства, проводити розрахунки щодо обґрунтування джерел формування майна підприємства і стратегії його розвитку, аналізувати фінансову діяльність підприємства з відповідною економічною оцінкою;

- набути навичок розв'язання реальних економічних завдань підприємства.

В результаті проходження виробничої (загальноекономічної) практики здобувач повинен набути наступні компетентності:

Інтегральна компетентність : Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальні компетентності:

ЗК 1. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях

ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК 13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.

ЗК 14. Здатність працювати у міжнародному контексті.

ЗК 15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

Спеціальні компетентності:

СК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту,

СК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК 14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Програмні результати навчання:

ПРН 1. Знати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

3. Етапи практики

Етапи	Зміст, основні завдання, тривалість
-------	-------------------------------------

1. Підготовчий	Оформлення на практику
2. Ознайомлювальний	Загальне ознайомлення з підприємством
3. Основний	Виконання завдань самостійної та індивідуальної роботи
4. Підсумковий	Оформлення звіту з практики. Захист звіту з практики

4. Завдання для самостійної роботи

Зміст Виробничої (загальноєкономічної) практики, завдання для самостійної роботи та рекомендований розподіл часу на вивчення окремих питань наводиться нижче.

Напрями практики	Зміст завдань
1. Оформлення на практику	Проходження інструктажів з техніки безпеки, пожежної безпеки, загального режиму, отримання перепусток, знайомство з керівником практики від підприємства та з співробітниками функціонального підрозділу - бази практики, затвердження графіку проходження практики у керівника від підприємства
2. Загальне ознайомлення з підприємством	Дати коротку загальну характеристику бази практики: повна назва організації; галузева належність; форма власності; історія створення і розвитку підприємства; основні види продукції, що виробляються, виконувані послуги, асортимент, динаміка за останні 3-4 роки; загальна чисельність персоналу (включаючи чисельність працівників територіально відокремлених частин: філій, відділень, цехів, інститутів тощо); показники обсягів діяльності за останні 3-4 роки: товарна продукція, обсяги продажу, вартість наданих замовникам послуг, вартість виконаних науково-дослідних робіт і т. п.; типи виробництва на підприємстві; рівень спеціалізації і кооперування; основні технологічні процеси та загальний організаційно-технічний рівень виробництва. Для характеристики обсягів основної діяльності використати табличні форми та доповнити їх відповідним коментарем. З'ясувати перспективи розвитку підприємства.
3. Середовище функціонування	Провести аналіз макро- та мікро середовища підприємств, за результатами скласти матрицю профілю середовища.

підприємства	Проаналізувати можливості та загрози, що існують у зовнішньому середовищі для підприємства, скласти матрицю загроз та можливостей. З'ясувати місце підприємства у виробничо-господарському комплексі регіону, скласти схему його взаємозв'язків з іншими підприємствами, організаціями та установами (зовнішнім середовищем): постачальниками матеріально-технічних ресурсів, покупцями продукції, банками, фінансовими органами, біржами, науково-дослідними організаціями і т. ін. Оцінити стабільність виробничих зв'язків, ступінь їх регулярності і вплив на ефективність діяльності підприємства та конфігурацію органів управління. Орієнтовно визначити авторитет підприємства як партнера у підприємницькому середовищі. Ознайомитися з зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, перспективами розширення зовнішньоекономічних зв'язків. За їх відсутності — з перспективами виходу на зовнішній ринок.
4. Організаційна структура управління підприємством.	Ознайомитися зі структурою виробничих підрозділів підприємства (основних, допоміжних і обслуговуючих цехів), підрозділами і службами невиробничого характеру, механізмом взаємозв'язку, юридичним статусом. Зробити схему виробничої структури підприємства. З'ясувати, як трансформувалась виробнича структура підприємства в умовах адаптації до факторів зовнішнього середовища. Дати оцінку ступеня автономності підрозділів, з'ясувати доцільність відокремлення від підприємства самостійних фірм, стратегію організаційної перебудови підприємства на найближчу перспективу. Ознайомитися з організаційною структурою управління підприємством, визначити її різновид, класифікувати її за взаємодією із зовнішнім середовищем, за взаємодією підрозділів, за взаємодією з людиною. Проаналізувати можливість централізації (децентралізації) основних управлінських функцій. Більш глибоко вивчити економічні служби на підприємстві, їх функції за умов адаптації підприємства до динамічного зовнішнього середовища, взаємозв'язок з іншими службами. Зробити схему структури управління підприємством. Виявити, які зміни відбулися в структурі органів управління за минулий період. З'ясувати плани організаційних змін на найближчу перспективу, дати їм оцінку.

5. Майно і власність підприємства	Ознайомитися зі складом майна підприємства, основних фондів, оборотних коштів та інших активів; джерелами формування майна підприємства. Надати оцінку змінам, що відбулися в їх структурі за останні 2-3 роки.
6. Система і стратегія маркетингу підприємства.	Ознайомитися зі структурою підрозділу, що управляє маркетинговою діяльністю. За відсутності його організаційних форм з'ясувати розподіл маркетингових функцій між відділами заводууправління, роль відділів збуту та постачання в системі маркетингу підприємства. Визначити специфічні особливості організації та контролю маркетингової діяльності. Вивчити ринок продукції підприємства, його особливості і перспективи. З'ясувати, як проводиться аналіз ринкових можливостей підприємства, дослідження попиту на продукцію і наскільки вони ефективні. Дати оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках. Охарактеризувати (за наявності) підсистему управління конкурентоспроможністю підприємства. Слід з'ясувати стратегію маркетингу підприємства на перспективу щодо номенклатури продукції, рин-ку збуту (розробку продуктових стратегій). Вивчити систему цін та політику ціноутворення на продукцію підприємства, порядок підготовки і встановлення цін; роль витрат на виробництво, попиту і конкуренції у політиці ціноутворення (стратегії ціноутворення). Особливу увагу приділити питанням взаємозв'язку маркетингу та виробництва, каналам збуту, системам обробки замовлень та регулювання товарних запасів.
7. Виробнича підсистема підприємства	Вивчити та дати класифікацію основних виробничих процесів на підприємстві. Охарактеризувати техніко-виробничу базу підприємства і техніко-організаційний рівень основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва. Навести основні характеристики виробничого потенціалу та виробничих потужностей підприємства, їх використання, наявність вузьких місць і перспектив розвитку. Дати характеристику виробничої та техніко-технологічної стратегії підприємства, процесів реструктуризації й оновлення. Дослідити інноваційні процеси на підприємстві, рівень і характер інновацій, що застосовуються. Навести основні показники, що характеризують

	ефективність виробництва та якість продукції. Описати систему управління якістю на підприємстві. Дати характеристику системи управління запасами на підприємстві: системи планування та регулювання.
8. Система планування діяльності підприємства.	Ознайомитися з системою планів підприємства, організацією їх розробки. З'ясувати, яким підрозділом і якими методами проводиться розробка і вибір стратегії розвитку підприємства. Дати характеристику виробничої програми основних розділів стратегічного та поточного планів і їх показників. Визначити роль поточного плану і його взаємозв'язок зі стратегією розвитку підприємства. З'ясувати, як враховується фактор часу і фактор ризику при прийнятті господарських рішень. Вивчити систему оперативного регулювання комерційної діяльності підприємства з урахуванням зміни ринкової кон'юнктури. З'ясувати, як здійснюється оперативне регулювання виробництвом: склад календарно-планових нормативів, планово-облікові одиниці, система ОКП, зміст і порядок розробки план-графіків виробництва і випуску продукції. Дати оцінку ритмічності виробництва
9. Система управління людськими ресурсами	Вивчити систему підбору, найму, розподілу, просування та звільнення персоналу на підприємстві; якісний (кваліфікаційний) та кількісний склад, проаналізувати систему планування та динаміку змін у персоналі на підприємстві, а також фактори, що зумовили зміни у кадровому складі за останні 3—4 роки. Дослідити системи мотивації та винагороди працівників на підприємстві. Проаналізувати кадровий потенціал підприємства. Описати домінуючі системи лідирування та стилі керівництва. За результатами дослідження: навести перелік нормативно-правових документів (закони, укази, постанови, положення, інструкції тощо), які використовуються в організації у практиці менеджменту персоналу; описати чинний порядок і процедури планування поточних і перспективних потреб у персоналі різних функціональних категорій; вивчити та описати сучасні методи стимулювання персоналу, які застосовуються в організації, оцінити ефективність та розробити пропозиції щодо їх вдосконалення описати, як розподіляються завдання менеджменту персоналу між службою персоналу, лінійними і функціональними керівниками та іншими суб'єктами

	менеджменту персоналу, в яких організаційно-розпорядчих документах це зафіксовано; - описати' планування і організацію розвитку персоналу (професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка, стажування тощо), проілюструвати це кількісними показниками; - описати застосовувані в організації методи професійного підбору різних категорій персоналу, оцінити їхню ефективність, чи є в організації кадровий резерв на заміщення ключових посад, як він формується; чи практикується планування трудової (ділової, службової) кар'єри; - навести загальну характеристику умов праці в організації, назвати робочі місця (професії, посади), а також де та які існують відхилення від нормальних умов праці; зробити аналіз основних причин втрат робочого часу через тимчасову непрацездатність працівників організації за минулий звітний рік; навести і прокоментувати штатний розпис служби персоналу. Включити до звіту Положення про службу персоналу та (якщо така є), посадову інструкцію керівника служби персоналу або менеджера (інспектора) з кадрової роботи. Навести і прокоментувати штатний розпис служби персоналу; описати, якими методами, засобами регулюється використання робочого часу в організації, включити до звіту фактичний баланс використання робочого часу за минулий звітний рік; - описати, як в організації вирішуються питання розвитку соціального партнерства, чи є колективний договір, коли він укладений, як він виконується. Навести структуру колективного договору; описати чинну систему оцінювання різних категорій персоналу: періодичність, методи, процедуру. Зробити висновки щодо її об'єктивності. Навести конкретні приклади; - описати порядок, форми, методи визначення посадових обов'язків, завдань, відповідальності на прикладі конкретних структурних підрозділів, категорій персоналу та посадових осіб. Навести зразки документів; розрахувати за фактичними даними та проаналізувати показники обороту, плинності та стабільності персоналу.
10. Управління фінансами та витратами	Ознайомитися з системою фінансування та інвестування підприємства, основними фінансовими стратегіями та стратегіями використання фінансових ресурсів. Вивчити систему управління витратами, показники собівартості

	продукції: кошторис витрат на виробництво, собівартість товарної, реалізованої продукції. Обчислити прибуток від реалізації продукції, валовий (балансовий) прибуток. Вивчити розподіл і використання прибутку, склад і порядок формування фонду споживання. Обчислити рентабельність продукції і виробництва. Ознайомитись із системою податків підприємства, методикою їх обчислення. Здійснити розрахунки з належними поясненнями величини податку на прибуток (дохід) та інших податків, якщо підприємство їх сплачує (ПДВ, АЗ та ін.). Звернути увагу на пільги оподаткування, їх стимулюючу роль в інвестиційній діяльності підприємства і виконанні соціальних програм. Вивчити обов'язкові платежі та внески підприємства, передбачені законом, дати схему їх обчислення за певний період у поточному році; плати за природні ресурси, відрахувань на соціальні потреби, обов'язкові страхування майна та ін.
11. Оформлення звіту з практики	
12. Захист звіту з практики	

5. Індивідуальні завдання

Виробнича (загальноєкономічна) практика проводиться у колективній та індивідуальній формах, які тісно пов'язані й доповнюють одна одну.

Колективна форма передбачає виробничі лекції, бесіди з провідними спеціалістами, екскурсії та ін.

Індивідуальна форма є основною. Вона полягає у безпосередньому вивченні питань програми практики, виконанні індивідуальних завдань, виконанні відповідних обчислень, проведенні досліджень тощо.

Індивідуальне завдання розробляється керівником практики від кафедри менеджменту, і видається кожному здобувачу вищої освіти. Зазвичай це завдання пов'язане зі збиранням та опрацюванням практичного матеріалу для написання курсової роботи з курсу «Операційний менеджмент». Зміст індивідуального завдання повинен ураховувати

конкретні умови та можливості підприємства (організації, установи), відповідати потребам виробництва і одночасно відповідати цілям і завданням навчального процесу. Крім того, індивідуальне завдання має відповідати здібностям і теоретичній підготовці здобувачів вищої освіти, враховувати їх навички до аналітичної та наукової роботи. В окремих випадках індивідуальне завдання виконуються за потреби на замовлення керівництва підприємства-бази практики.

6. Методи та засоби діагностики результатів проходження практики

диференційований залік

7. Оцінювання результатів практики

Зміст роботи, що оцінюється	Кількість балів
1. Теоретична підготовка: - знання предмета; - володіння матеріалом.	15
2. Особисті характеристики: - дисциплінованість під час проходження практики; - ініціативність; - самостійність; - інноваційність.	10
3. Оцінювання процесу проходження практики: - формування технічної документації, облікової звітності на базах практики.	20
4. Оцінювання звітної документації: - оформлення звіту; - матеріали економічної звітності; - технологічні карти.	25
5. Своєчасність подачі звітної документації	5
6. Захист практики	25
Загальна сума балів	100

8. Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за національною шкалою	
	для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
60 – 100	60 – 100	зараховано
1-59	незадовільно	не зараховано

9. Рекомендована література

1. Мазаракі А.А., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів за ред. Мазаракі. А.А. Харків: Фоліо, 2014. – 846 с.
2. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент: підручник. - 2-ге видання. - К.: Кондор Видавництво, 2012. - 758 с.
3. Мошек Г.Є., Миколайчук І.П., Палеха Ю.І., Поканєвич Ю.В., Соломко А.С., Коваленко О.В., Коваленко Н.В., Ціпуринда В.С., Сиваненко Г.П., Белова О.І. Основи менеджменту. Теорія і практика : Навч. посіб. за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
4. Борданова Л.С, Мельничук В.Е., Рощина Н.В., Семенченко Н.В. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці»; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
5. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
6. Стільник В. В., Зінгаєва Н. Є. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2019. 102 с.

7. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Л.Л. Ковальської та проф. І.В. Кривов'язюка. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
8. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю. Економіка підприємства: навчальний посібник для практичних занять і самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів. Харків : ХНАДУ, 2018. 292 с.
9. Юрченко Н.Б., Кравчук Р.С., Запухляк І. Б., Василик І. І. Економіка підприємства : навч. посіб. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. - 377 с.
10. Економіка підприємства: навчальний посібник. Укладачі: Н.В. Романченко, Т.В. Кожемякіна, К.В. Пічик ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". Київ: НаУкма, 2018. 302 с.
11. Терлецька Н.М., Антохов А.А., Терлецька Ю.О., Грунтковський В.Ю., Поченчук Г.М., Запухляк В.М., Кравець В.І., Сторощук Б.Д., Заволічна Т.Р., Клевчік Л.Л. Менеджмент і адміністрування : підручник для бакалаврів. Чернівці : 2022. 684 с.
12. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
13. J. Coyle-Shapiro, K. Hoque, I. Kessler, A. Pepper, R. Richardson and L. Walker. Human resource management. Published by: University of London © University of London, 2013- 66 pages.
14. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Management. Harper & Row, 1988 - 777 pages.
15. Robert L Mathis, John H Jackson, Sean R Valentine, Patricia Meglich. Human Resource Management. 15th edition. Cengage Learning, 2016 -736 pages.
16. Steven Nahmias, Tava Lennon Olsen. Production and Operations Analysis. Waveland press, inc., 2015 – 840 pages.