

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова приймальної комісії

В. С. Пономаренко

*В. С. Пономаренко* квітня 2019р.



**ПРОГРАМА**

фахового вступного випробування  
освітній ступінь «МАГІСТР»

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Харків, 2019

Фахове випробування є комплексним іспитом, що включає теоретичну (тестові завдання) та практичну (три завдання різного ступеню складності) частини з підготовки бакалаврів за спеціальністю 073 «Менеджмент». До складу тестових завдань внесені питання за наступними навчальними дисциплінами: менеджмент, адміністративний менеджмент, управління персоналом, економіка підприємства, управління інноваціями.

Завдання фахового випробування складено з метою виявлення знань, вмінь, компетентностей, якими володіє бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент» (табл. 1).

Таблиця 1

Основні компетентності, якими повинен володіти бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент»

<b>Професійні компетентності</b>
<b><i>загально-професійні:</i></b>
- здатність до оцінки та аналізу соціально-економічних процесів і явищ на глобальному (мега-), макро-, мезо- і макрорівнях
- здатність працювати з інформацією, у тому числі в глобальних комп'ютерних мережах
- уміння обґрунтовувати управлінські рішення та спроможність забезпечувати їх правомочність
- здатність розглядати суспільні явища в розвитку і конкретних історичних умовах
- здатність здійснювати комунікаційну діяльність
- уміння працювати у колективі та команді
- здатність працювати самостійно і автономно
- здатність діяти з позицій соціальної відповідальності, займати активну громадянську позицію та розвивати лідерські якості
- здатність виконувати професійну діяльність відповідно до стандартів якості
- здатність до формування культури мислення, її сприйняття
- здатність до навчання
- здатність формувати нові ідеї (креативність)
- здатність адаптуватися до нових ситуацій в професійній діяльності
<b><i>Спеціалізовано-професійні:</i></b>
- здатність здійснювати процес розвитку та стимулювання (мотивації) персоналу
- здатність здійснювати організаційне проектування
- уміння ефективно організовувати групову роботу на основі знань процесів групової динаміки та принципів формування команди

<b>Професійні компетентності</b>
<b><i>Загально-професійні:</i></b>
- здатність до прийняття обґрунтованих рішень щодо основних планових показників діяльності підприємства в умовах ринкової економіки
- володіння інструментарієм здійснення планування основних показників діяльності підприємства за кожним напрямом
- здатність приймати рішення про оптимальне значення планових показників за усіма напрямками діяльності підприємства з метою забезпечення ефективності використання усіх ресурсів
- здатність вирішувати проблемні питання у діяльності підприємств, пов'язані з перспективою їх подальшого розвитку, на основі побудови ефективного механізму планування з метою запобігання загроз, небезпек та зниження ступеня ризику діяльності підприємства
- здатність розуміти організаційно-економічний механізм створення, функціонування та управління операційною системою підприємства
- приймати стратегічні рішення задля забезпечення ефективності функціонування операційної системи
- здатність розробляти системи стратегічного, поточного (тактичного) та оперативного контролю діяльності
- здатність здійснювати контроль за виконанням рішень та забезпечення виконавчої дисципліни
- здатність оцінювати вплив макроекономічного середовища на функціонування організацій та органів влади
- здатність розуміти економічні основи функціонування організації для збору інформації з метою прийняття рішень, планування діяльності та контролю
- здатність збирати та обробляти первинну інформацію, виявляти загальні тенденції розвитку організації
- здатність оцінювати результати фінансово-економічної діяльності
- уміння знаходити та оцінювати нові ринкові можливості та формулювати бізнес-ідею
- здатність розробляти бізнес-плани створення та розвитку нових організацій, напрямів діяльності, продукції (товарів та послуг)
- уміння здійснювати управлінські функції на основі маркетингу для задоволення потреб споживачів та забезпечення ефективної діяльності підприємства
- здатність організовувати і контролювати виконання виробничої програми
- уміння організовувати матеріально-технічне забезпечення виробничих процесів
- здатність координувати та регулювати взаємовідносини з контактними аудиторіями

## СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ З ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ

Екзаменаційний білет з фахового випробування включає дві частини:  
тестові завдання;  
практичні завдання.

Рекомендований розподіл балів відповідно до рівня складності завдань у білеті з фахового випробування наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Рекомендований розподіл балів відповідно до рівня складності завдань  
у білеті з фахового випробування

Рівень складності	Кількість контрольних завдань		Кількість балів за одне завдання	Розподіл балів в одному білеті	Різновид завдань
	тестові завдання	задачі			
I. Рівень складності	30	-	3-4 б	100	20 тестів по 3 бали за вибором однієї правильної відповіді; 10 тестів по 4 бали за вибором декількох правильних відповідей
II. Рівень складності	-	2	1 діагностичне завдання - 20 б; 2 діагностичне завдання - 30 б	50	- розрахункові завдання (на 2-3 дії)
III. Рівень складності	-	1		50	- творчі або розрахункові завдання з ускладненим алгоритмом

Кількість балів за одне завдання залежить від кількості, типу та складності тестових завдань. Тестові завдання включають 30 тестів різного типу, серед яких альтернативні тестові завдання, тестові завдання з множинним вибором. Загальна оцінка тестових завдань становить 100 балів.

Практичні завдання включають завдання різного рівня складності, а саме два діагностичних завдання та одне евристичне завдання, загальна оцінка за виконання яких складає 100 балів.

Мінімальна кількість балів з якою вступник допускається до участі в конкурсі – 100 балів.

## **ЗМІСТ ФАХОВИХ ВСТУПНИХ ВИПРОБУВАНЬ**

### **Розділ 1. Менеджмент**

#### **Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту**

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління.

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

#### **Тема 2. Історія розвитку менеджменту**

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

Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

#### **Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту**

Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Закони і закономірності менеджменту.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

#### **Тема 4. Функції та методи менеджменту**

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

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

### **Тема 5. Процес управління**

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

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

Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

### **Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту**

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

Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.

### **Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту**

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

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія структур організації.

### **Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту**

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

### **Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту**

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

### **Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту**

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

### **Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті**

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

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

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

### **Тема 12. Керівництво та лідерство**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керування та континууму стилів керування. Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера.

Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

### **Тема 13. Ефективність менеджменту**

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

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

Напрями підвищення ефективності управління організацією.

Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.

Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту.

Культура менеджменту.

## **Розділ II. Адміністративний менеджмент**

### **Тема 1. Теорія адміністративного менеджменту**

Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту. Класична адміністративна школа: А. Файоль. Л. Урвік, Г. Черч, Дж. Муні, А. Рейлі. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера. Сучасна концепція адміністративного менеджменту. Принципи адміністративного управління.

Критика концепції адміністративного менеджменту. Управлінський бюрократизм. Проблеми й перспективи розвитку адміністративного менеджменту в умовах хаосу та невизначеності. Адміністративний менеджмент в різних ділових культурах та цивілізаціях: вплив національних традицій, культури та менталітету.

### **Тема 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління**

Система адміністративного управління (Administrative Management System - AMS). Категорії адміністративного менеджменту. Структура AMS. Рівні формування AMS. Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях (business administration), некомерційних та громадських організаціях (public administration).

Адміністративні органи управління та їх різновиди. Адміністрація (апарат управління) як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту, її форми, завдання, функції та структура.

Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення.

Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту. Зміст діяльності, функції й завдання менеджера-адміністратора. Адміністративні посади та їх ієрархія. Вимоги до сучасного менеджера-адміністратора.



### **Тема 3. Планування в адміністративному менеджменті**

Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування. Принципи адміністративного планування. Рівні адміністративного планування. Методичні основи адміністративного планування. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт.

Стратегічне бачення, прогнозування і програмування. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації. Цільові комплексні програми. Короткотермінові та оперативні плани. Календарні плани. Маршрутні карти. Індивідуальні плани.

### **Тема 4. Організування праці підлеглих та проектування робіт**

Сутність організування діяльності адміністрації та її роль в адміністративному менеджменті. Організування структури адміністрації. Закріплення повноважень, обов'язків та відповідальності працівників адміністрації підприємства. Делегування повноважень. Централізація та децентралізація управлінських повноважень в апараті управління. Конкретизація відповідальності.

Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління. Фактори, які впливають на процес проектування. Процедура проектування організаційних структур адміністративного управління. Інструменти проектування.

Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління. Рівні адміністративного управління. Департаменталізація в апараті управління. Види департаменталізації. Адміністративні одиниці. Масштаб керованості. Побудова ієрархії адміністративного управління в апараті управління.

Концепція проектування роботи. Аналіз роботи. Зміст, вимоги та контекст роботи. Параметри роботи. Сприйняття змісту роботи. Зв'язок технології та проектування роботи. Моделі проектування робіт.

### **Тема 5. Мотивування працівників апарату управління**

Форми мотивування адміністративних працівників. Запобігання демотивації. Роль посадових окладів, надбавок, доплат та премій у мотивуванні апарату управління. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління. Побудова систем стимулювання адміністрації.

### **Тема 6. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті**

Види контролювання діяльності апарату управління. Попередній, поточний та завершальний контроль діяльності апарату управління. Особливості та

умови контролювання адміністративної діяльності. Зміст адміністративного та виконавчого контролю. Принципи адміністративного контролю. Принципи адміністративного контролю. Види адміністративного контролю. Зовнішній та внутрішній адміністративний контроль. Адміністративні стандарти. Суцільний та вибіркового способи контролю. Візуальні та автоматизовані види контрольного спостереження. Інструменти адміністративного контролю. Бюджетний контроль, адміністративний аудит, статистичне спостереження, особисте спостереження, доповідь, звіт, нарада.

Особливості регулювання адміністративної діяльності в організації. Регулювання як спосіб усунення відхилень і недоліків адміністративної діяльності.

### **Тема 7. Адміністративні методи управління**

Методи адміністративного менеджменту та їх класифікація. Організаційно-розпорядчі та адміністративно-розпорядчі методи. Накази, розпорядження, усні вказівки. Регламентація управління. Види регламентів. Методика розробки регламентів. Сучасні підходи до розробки регламентів. Особливості регламентації у сфері обслуговування.

Документаційне, інформаційне, правове, кадрове і технічне забезпечення системи адміністративного менеджменту. Адміністративне діловодство в організації.

Природа адміністративної влади. Персоналізація та персоніфікація влади. Типологія керівників і підлеглих. Авторитет керівника. Обов'язки, права та відповідальність підлеглих. Адміністративний вплив. Способи адміністративного впливу. Дисциплінарний вплив. Організація дисципліни та порядку. Розпорядження як спосіб реалізації адміністративної влади. Делегування влади підлеглим.

Рационалізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими та адміністрацією. Колективне управління.

### **Тема 8. Адміністрування управлінських рішень**

Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту. Створення системи комунікацій і інформаційного забезпечення організації. Побутова комунікаційних мереж в апараті управління. Форми адміністрування управлінських рішень. Характеристика систем виконання управлінських рішень. Форми прийняття управлінських рішень адміністрацією. Характеристика систем виконання управлінських рішень. Контроль над ухвалених рішень. Оцінка реалізації управлінських рішень. Санкції і стимулювання.

## **Тема 9. Сучасні технології адміністративного менеджменту**

Інформаційні системи - основа сучасних технологій адміністративного менеджменту. Види та форми інформаційних систем в адміністративному менеджменті. Процесний підхід в адміністративному менеджменті. Адміністративні ноу-хау. Адміністрування бізнес-процесів. Адміністративний менеджмент та концепція «бережливого виробництва». Інтеграція системи адміністративного менеджменту з автоматизованою системою управління організацією (ЕКР-системи). Адміністративний менеджмент і системи управління якістю за стандартами ISO.

## **Розділ III. Управління персоналом**

### **Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій**

Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній.

Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал» «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом.

Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами». Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

### **Тема 2. Управління персоналом як соціальна система**

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці), зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.

Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна.

Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

### **Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації**

Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.

Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: Нормування, програмування та моніторинг персоналу. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя).

Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.

### **Тема 4. Кадрове планування в організаціях**

Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції.

Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Способи нормування ресурсів.

Оперативний план роботи з персоналом в організації. Індивідуальний план працівника. Структура інформації про персонал.

### **Тема 5. Організація набору та відбору персоналу**

Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств.

Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід.

Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Професійний відбір персоналу. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Аналізування та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх зіставлення. Випробування. Рішення про найм.

Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація. Входження та інтеграція. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво.

### **Тема 6. Організування діяльності та функції служб персоналу**

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб. Основні функції та відповідальність кадрових служб.

Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками кадрових служб.

Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу.

Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб. Організація обліку та звітності з персоналу. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації.

### **Тема 7. Формування колективу організації**

Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу.

Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова.

Колектив як вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Типи формальних груп в організації. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом. Чинники ефективної роботи групи. Специфіка жіночих колективів.

### **Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу**

Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Колектив і команда: спільне та від'ємне.

Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність членів колективу та чинники, що її обумовлюють. Соціальні ролі особистості. Вимоги до психологічних якостей працівників і керівників сучасних організацій. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі.

Сутність і значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Характеристика основних розділів і документальне відображення. Методи збирання соціальної інформації.

### **Тема 9. Оцінювання персоналу в організації**

Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників організації.

Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності.

Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих. Показники оцінювання різних категорій посадових керівників.

Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання

робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо.

Атестування персоналу: сутність та види. Призначення та зміст атестаційної комісії. Організація та порядок проведення атестації персоналу. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

### **Тема 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації**

Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналізування потреб персоналу. Навчання персоналу. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Зміст понять «самоосвіта», «саморозвиток». Перспективи професійного зростання в Україні.

Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для кар'єрного зростання працівників.

Управління мобільністю кадрів. Аналізування потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Планування та підготовка кадрового резерву. Формування списку кадрового резерву за категоріями персоналу. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Суміщення професій.

Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника.

### **Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу**

Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму.

Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу

Управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників в організації. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом на підприємстві.

## **Тема 12. Соціальне партнерство в організації**

Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Механізм функціонування системи соціального партнерства: функції і завдання, законодавча база. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів.

Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони та зміст колективного договору. Порядок укладання та реєстрації колективного договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням.

Регулювання соціально-трудових відносин в організації. Громадські організації. Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників.

## **Тема 13. Ефективність управління персоналом**

Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу.

Взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та результатів роботи персоналу. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом. Ефективність витрат на персонал. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.

## **Розділ IV. Економіка підприємства**

### **Тема 1. Основи економіки підприємства. Підприємство як економічний суб'єкт**

Підприємство як суб'єкт господарювання, його місце в системі ринкових відносин. Підприємство як суб'єкт та об'єкт ринкових відносин. Організаційно-економічні умови функціонування підприємств. Поняття економічного суверенітету, самоокупності та самофінансування.

Зовнішнє середовище функціонування підприємства, його характеристика. Державний регуляторний механізм діяльності підприємства. Пряме державне регулювання діяльності підприємства, економічні важелі регулювання.

Види підприємства та їх класифікація. Економічні особливості різних видів підприємств. Об'єднання підприємств.



## **Тема 2. Прогнозування та планування діяльності підприємства**

Зміст та основні принципи планування діяльності підприємства. Поняття та види планів, систематизація планів підприємства. Технологія планування діяльності підприємства. Дерево цілей та його побудова.

Стратегічне планування діяльності підприємства. Тактичне та оперативне планування. Система планів економічного та соціального розвитку підприємства.

Методи планування окремих показників господарсько-фінансової діяльності. Оцінка якості планів підприємства.

## **Тема 3. Виробничий процес та методи організації промислового виробництва**

Зміст, завдання та місце виробничої програми в системі господарських планів підприємства. Інформаційне забезпечення обґрунтування виробничої програми підприємства.

Фактори, що визначають обсяги виробництва та реалізації продукції. Умови та критерії оптимізації обсягів випуску продукції у конкурентному середовищі.

Ресурсне забезпечення виробничої програми підприємства. Визначення потреби підприємства у матеріальних ресурсах. Обґрунтування оптимальної партії постачання матеріальних ресурсів.

Аналіз та планування обсягів реалізації продукції підприємства. Оперативне виробниче планування обсягів, ритмічності виробництва та сезонності реалізації продукції. Резерви зростання обсягів виробництва та реалізації продукції.

Поняття виробничої потужності підприємства, його структурних підрозділів, окремих ланок, основного виду обладнання. Фонд часу роботи обладнання та методика його визначення. Системи і методи визначення потужності підприємства.

Фактори, що впливають на ефективність використання виробничої потужності. їх класифікація і характеристика. Резерви зростання виробничої потужності підприємства.

## **Тема 4. Трудові ресурси підприємства**

Трудові ресурси підприємства та характеристика їх видів. Продуктивність праці робітників: поняття та методи оцінки. Фактори, що впливають на продуктивність праці та їх класифікація.

Форми мотивації праці робітників. Системи оплати праці та їх характеристика. Тарифна система. Мінімальна заробітна плата і фактори, що її визнача-

ють. Сутність контрактної форми оплати праці. Форми додаткової заробітної плати. Форми та системи преміювання на підприємстві.

Обґрунтування потреби підприємства у трудових ресурсах. Штатний розклад, його призначення та порядок складання. Методи планування фонду оплати праці. Шляхи раціоналізації витрат у складі фонду оплати праці підприємства.

### **Тема 5. Майнові ресурси (активи) підприємства**

Сутність активів підприємства та їх класифікація. Характеристики підприємства, що визначають особливості формування його активів.

Поняття, склад та класифікація необоротних активів підприємства. Сутність, класифікація та особливості відтворення основних засобів підприємства. Амортизація як інструмент відтворення основних засобів та джерело формування фінансових ресурсів: поняття, методи нарахування. Нематеріальні активи підприємства.

Оборотні активи підприємства: економічна сутність та класифікація. Поняття та особливості кругообороту оборотних активів підприємства. Запаси як складова ресурсного забезпечення підприємства. Дебіторська заборгованість: сутність, склад, види вартості, призначення та класифікація. Сутність і класифікація грошових активів підприємства та їх еквівалентів.

### **Тема 6. Фінансові ресурси (капітал підприємства)**

Фінансові ресурси підприємства: сутність, склад, класифікація та джерела формування. Кругооборот фінансових ресурсів підприємства в процесі формування його капіталу.

Класифікація капіталу підприємства. Власний капітал підприємства та особливості його формування залежно від основних характеристик підприємства. Позиковий капітал підприємства. Особливості, форми та інструменти банківського і небанківського кредитування підприємства. Резерви зростання капіталу підприємства.

### **Тема 7. Витрати на виробництво та реалізацію продукції**

Сутність понять витрати, поточні та капітальні витрати підприємства, виробнича собівартість продукції, послуг і робіт. Класифікація поточних витрат. Показники собівартості продукції та порядок їх обчислення. Методи калькулювання собівартості. Управління поточними витратами за системою «директ-костингу».

Методичні інструменти аналізу поточних витрат підприємства. Зміст і механізм дій виробничого лівериджу. Фактори, що впливають на формування поточних витрат підприємства.

### **Тема 8. Доходи та цінова політика підприємства**

Доходи підприємства та їх класифікація. Сутність, механізм формування доходів від операційної діяльності підприємства. Аналіз та планування доходів підприємства.

Цінова політика підприємства: сутність та етапи розроблення. Характеристика ціноутворюючих факторів. Методи ціноутворення.

### **Тема 9. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства**

Сутність, функції та значення прибутку, джерела його утворення. Механізм формування чистого прибутку підприємства. Показники рентабельності підприємства та фактори, що їх визначають. Обґрунтування прибутку на плановий період. Резерви зростання прибутку підприємства.

### **Тема 10. Ефективність діяльності підприємства**

Види ефекту. Ефективність діяльності підприємства: сутність та основні характеристики. Показники ефективності діяльності підприємства.

Особливості оцінки ефективності основних видів діяльності підприємства: операційної, інвестиційної та фінансової. Оцінка ефективності інвестиційних та інноваційних проектів підприємства.

Методи інтегральної оцінки ефективності діяльності підприємства.

Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства.

## **Розділ V. Управління інноваціями**

### **Тема 1. Сутність понять управління інноваціями**

Сутність поняття «інновація». Класифікація новацій, інноваційних процесів, нововведень. Сучасні аспекти нововведень та розвитку конкуренції.

Управління інноваціями як сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами й інноваційною діяльністю. Інноваційний процес та інноваційна діяльність. Особливості прийняття рішень в управлінні інноваціями.

### **Тема 2. Інноваційна діяльність як об'єкт управління**

Сутність понять «інноваційний процес» і «інноваційна діяльність». Етапи інноваційного процесу на макро- та мікрорівні. Особливості фундаментальної

наукової діяльності, прикладних науково-дослідних розробок, проектно-конструкторських і науково-технічних робіт, виробничої інноваційної діяльності. Оцінка факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на інноваційну діяльність організації.

Учасники інноваційної діяльності. Завдання управління інноваційною діяльністю. Технологія управління інноваціями.

Сфера інноваційної діяльності. Ринковий механізм (ринок новацій, ринок інвестицій, ринок чистої конкуренції нововведень) та інфраструктура інноваційної діяльності.

### **Тема 3. Державна підтримка інноваційних процесів**

Роль держави у забезпеченні інноваційних процесів. Інновації як фактор економічного зростання. Значення інноваційної діяльності для формування сучасної моделі економічного зростання національної економіки України. Ринкові механізми у галузі наукової та науково-технічної діяльності.

Способи державного впливу на ефективність інноваційних процесів. Методи державної підтримки інноваційної діяльності. Вплив державних, приватних і громадських структур. Національна інноваційна система.

Сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні, особливості інноваційного розвитку в провідних індустріальних країнах.

### **Тема 4. Організаційні форми інноваційної діяльності**

Принципи організації інноваційних процесів за циклом «дослідження - виробництво - дифузія - комерціалізація». Види наукових, проектних та інноваційних організацій. Роль академічного та освітянського секторів. Зміст понять «технопарк», «технополіси», «інкубатор інновацій».

Організація виконання НДДКР і інформаційне забезпечення інноваційних процесів. Організація впровадження й трансферту наукових інновацій. Малий інноваційний бізнес, життєвий цикл і тенденції розвитку. Особливості менеджменту в наукових організаціях і малих інноваційних підприємствах.

Інноваційні венчурні фонди. Роль венчурного бізнесу в розвитку інноваційної діяльності.

Науково-технічне співробітництво. Форми інтеграції науки і виробництва. Конкуренція та кооперація в галузі сучасних інноваційних технологій. Види виробничої та технологічної кооперації.

### **Тема 5. Управління інноваційним розвитком організації**

Стратегічне управління інноваційним розвитком організації. Стратегія нововведень і їхня класифікація. Взаємозумовленість інноваційної політики та

стратегії нововведень організації. Особливості розроблення, впровадження та реалізації стратегії нововведень.

Планування інноваційної діяльності. Продуктово-тематичне, техніко-економічне, оперативно-календарне планування інновацій.

Вплив структури управління на інноваційні можливості організації. Узгодження організаційної структури управління із стратегією нововведень.

Мотиваційний механізм інноваційної діяльності. Форми та методи стимулювання інноваційної діяльності. Організаційно-економічні форми стимулювання інноваційної активності працівників.

### **Тема 6. Управління інноваційним проектом**

Інноваційний проект: поняття та основні види. Життєвий цикл інноваційного проекту. Фінансування інноваційного проекту.

Управління реалізацією інноваційних проектів. Ресурсне забезпечення інноваційного проекту. Інформаційне забезпечення. Інвестиційне забезпечення. Створення та використання різних організаційних форм проектного управління. Управління персоналом у процесі реалізації інноваційного проекту.

Управління проектними ризиками. Класифікація ризиків. Кількісна оцінка ризиків. Методи аналізу невизначеності та ризику. Методи управління ризиками.

### **Тема 8. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності організації**

Ефективність інноваційної діяльності. Характеристика результатів і ефективність витрат на інноваційну діяльність. Інноваційна діяльність як об'єкт інвестування.

Обґрунтування економічної ефективності інноваційного проекту. Критерії інвестиційної привабливості та оцінки інноваційних проектів. Методи оцінки інноваційних проектів. Аналіз інноваційних проектів в умовах невизначеності. Оцінка впливу невизначеності на ефективність інноваційного проекту. Врахування проектних ризиків в оцінці ефективності інноваційних проектів.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. -К. : ВД «Професіонал», 2006.
2. Бланк И.А. Управление прибылью / И.А. Бланк. - К. : Ника-Центр, 2002.
3. Василенко О.В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / О.В. Василенко, В.Г. Шматько ; за ред. В.О. Василенко. - К.: ЦУЛ, 2003. - 440 с.
4. Веснин В.Р. Менеджмент : учебник / В.Р. Веснин. - 3-є изд., перераб. и доп. - М. : ТК Велби ; Изд-во Проспект, 2006. - 504 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М., 2003. - 528 с.
6. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-ІУ.
7. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. - 2-ге вид., переробл. та допов.-К. :КНТЕУ, 2000. – 528 с.
8. Економіка підприємства : підручник / І.О. Чаюн, Г.М. Богославець, Л.Л. Стасюк та ін.; за заг. ред. Н.М. Ушакової. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. - 569 с.
9. Економіка підприємства: підручник / за ред. А.В. Шегди. - К.: Знання, 2006. - 615 с.
10. Жуковська В.М. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / В.М. Жуковська, І.П. Миколайчук. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. - 293 с.
11. Керівництво організацією : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. - Л. : Вид-во нац. ун-ту «Львів, політехніка», 2008. - 244 с.
12. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н.В. Краснокутська. - К. : КНЕУ, 2003.
13. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 2-е вид., випр., допов. - К.: Академвидав, 2007. - 464 с.
14. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін ; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. - К.: КНЕУ, 2004. - 398 с.
15. Менеджмент: теорія і практика : навч.посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. - К. : Атіка, 2007. - 564 с.

16. Микитенко Н.В. Операційний менеджмент. Практикум : навч. посіб. / Н.В. Микитенко. -К.:КНТЕУ, 2009. -197с.
17. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініок, П.В. Круш. - К.: Центр навч. л-ри, 2004. - 560 с.
18. Папіута М.Т. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання : навч. посіб. / М.Т. Папіута, О.М. Шкільнюк. - К. : ЦНЛ, 2005. - 117 с.
19. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-ІУ.
20. Райзберг Б.А. Курс управління економікою : учеб. пособие. - СПб.: Питер, 2003.
21. Райченко А.В. Административный менеджмент : учебник / А.В. Райченко. - М. : ИНФРА-М, 2007.-416с.
22. Савельєва В.С. Управління персоналом : навч. посіб. / В.С. Савельєва, Єськов О.Л. - К. : ВД «Професіонал», 2005. - 336 с.
23. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. - К. : Академвидав, 2006. - 464 с.
24. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление : учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Инфра-М, 2000.
25. Фінанси підприємств : підручник / кер. авт. кол. і наук. ред. А.М. Поддєрьогін. - 3-те вид., переробл. та допов. - К.: КНЕУ, 2000.
26. Фінанси підприємства : підручник / Л.О. Лігоненко, Н.М. Гуляєва, НА. Гринюк та ін. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. - 491 с.
27. Фомичев А.Н. Административный менеджмент / А.Н. Фомичев. - М. : Издат. дом Дашков и К°, 2006. - 228 с.
28. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник / Ф.І. Хміль. - К. : Академвидав, 2006. – 606 с.

Голова атестаційної комісії



В.О. Коюда