

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Є.В. ХРАПЛИВОГО**

**ПРОГРАМА
комплексного кваліфікаційного іспиту
для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»
освітнього ступеня «Бакалавр»**

Розглянуто
кафедрою менеджменту
ім. проф. Є. В. Храпливого
протокол №7 від 21.01.2019 р.

Схвалено
методичною комісією
економічного факультету ЛНАУ
протокол №6 від 24.01.2019 р.

Програма комплексного кваліфікаційного іспиту для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» підготовлена відповідно до Галузевих стандартів вищої освіти та відповідає освітньо-науковій програмі першого (бакалаврського) рівня

Програму підготували: д.е.н., доц. Бойко В.В.,
к.е.н., доц. Войнич Л.Й.,
к.е.н., доц. Балаш Л.Я.,
к.е.н., доц. Попівняк Р.Б.

1. ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА

Комплексний іспит є адекватною формою кваліфікаційних випробувань і передбачає виконання певних атестаційних кваліфікаційних завдань, які об'єктивно і надійно визначають рівень освітньої та професійної підготовки, передбаченої освітньо-науковою програмою першого (бакалаврського) рівня за спеціальності 073 «Менеджмент».

Метою комплексного іспиту є перевірка успішності засвоєння студентами навчального матеріалу, виявлення їх здатності самостійно формулювати та вирішувати професійні завдання. Програму комплексного кваліфікаційного іспиту з циклу соціально-економічних та професійно-орієнтованих дисциплін для студентів, що здобувають базову вищу освіту за освітнім ступенем «Бакалавр», розроблено з урахуванням вимог навчального плану спеціальності 073 «Менеджмент»

Комплексний кваліфікаційний іспит зі спеціальності 073 «Менеджмент» включає дисципліни:

1. Економічна теорія;
2. Управління персоналом;
3. Менеджмент;
4. Адміністративний менеджмент;
5. Організаційна поведінка;
6. Організація праці менеджера;
7. Стратегічне управління.

Оцінювання знань та рівня сформованих фундаментальних фахових компетентностей проводиться письмово за білетами. Об'єктом контролю знань

студентів є результати виконання завдань теоретичної та практичної складових екзаменаційного білету.

Основними критеріями оцінювання завдань екзаменаційного білету є:

- вміння виділяти істотні положення навчальної дисципліни;
- точність та конкретність відповіді на поставлене питання;
- вміння застосовувати теоретичні знання для аналізу конкретних управлінських ситуацій та вирішення прикладних проблем;
- загальна та професійна мова відповіді.

Компетентності, якими повинен володіти здобувач відповідного ступеня вищої освіти наведені у Додатку 1. Оцінка результатів складання комплексного іспиту здійснюється за 100-бальною системою контролю знань, прийнятою в університеті та національною шкалою, і відображаються у відповідних відомостях і протоколах роботи Екзаменаційної комісії. Результатом комплексного кваліфікаційного іспиту є підсумкова оцінка, максимальне значення якої складає 100 балів.

Додаток 1

Очікувані результати навчання (компетентності, якими повинен володіти здобувач відповідного ступеня вищої освіти)

Інтегральна компетентність	Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління сільськогосподарським виробництвом, що передбачає застосування теорій та методів менеджменту, характеризується комплексністю і невизначеністю умов
Загальні компетентності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу та встановлення взаємозв'язків між соціально-економічними явищами та процесами. 2. Здатність до застосування концептуальних і базових знань, розуміння предметної області і професії менеджера аграрної сфери. 3. Здатність здійснювати письмову комунікацію професійного спрямування державною мовою. 4. Навички використання інформаційно-комунікаційних технологій для пошуку, оброблення, аналізування та використання інформації з різних джерел. 5. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань. 6. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

	<p>7. Здатність до адаптації, креативності, генерування ідей та дій у новій ситуації.</p> <p>8. Цінування та повага до різноманітності та мультикультурності, здатність працювати у міжнародному контексті.</p> <p>9. Здатність діяти на основі етичних міркувань, соціально відповідально і свідомо.</p>
<p>Спеціальні (фахові, предметні) компетентності</p>	<p>1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.</p> <p>2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначати перспективи розвитку організації.</p> <p>3. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.</p> <p>4. Здатність планувати та управляти часом.</p> <p>5. Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт.</p> <p>6. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.</p> <p>7. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.</p> <p>8. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.</p> <p>9. Розуміти принципи права та використовувати їх у професійній діяльності.</p> <p>10. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.</p>

2. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

Тема 1. Предмет і метод економічної теорії

Суть поняття «економіка». Економічна теорія як суспільна наука. Етапи і концепції розвитку науки: меркантилізм, фізіократи, класична політична економія, марксизм, маржиналізм, неокласицизм, монетаризм, кейнсіанство, інституціоналізм.

Виникнення економічної теорії. Предмет економічної теорії і еволюція його визначення. Складові економічної теорії. Економіка позитивна і нормативна. Функції економічної теорії.

Методи пізнання економічних явищ і процесів. Економічні закони і категорії. Місце економічної теорії в системі економічних наук.

Тема 2. Суспільне виробництво, його чинники

Матеріальне виробництво – основа людського життя. Засоби і предмети праці. Продуктивні сили і виробничі відносини. Спосіб виробництва. Поділ праці і її кооперація.

Основні фактори виробництва. Функція робітника. Функція засобів виробництва. Природний фактор виробництва.

Потреби суспільства. Види потреб. Ієрархія потреб. Етапи розвитку потреб.

Економічні інтереси. Державний, грошовий і особистий інтерес. Взаємозв'язок потреб, виробництва і попиту.

Обмеженість ресурсів і їх раціональне використання. Крива виробничих можливостей. Результати виробництва. Суспільний продукт та його форми.

Тема 3. Економічна система суспільства і власність

Економічна система і її основні структурні елементи. Історія розвитку економічних систем. Типи економічних систем. Національні моделі економічних систем. Еволюція відносин власності. Форми власності в Україні. Реалізація відносин власності. Трансформація відносин власності. Роздержавлення і приватизація об'єктів власності. Форми роздержавлення.

Тема 4. Товарне виробництво. Закономірності його розвитку

Натуральне господарство. Поняття товарного виробництва, його характерні риси та умови виникнення. Просте і розвинуте товарне виробництво, їх спільні риси і відмінності. Товар та його властивості. Сутність споживчої вартості і вартості. Характеристика мінової вартості. Двоїстий характер праці втіленої в товарі.

Основна суперечність простого і капіталістичного товарного виробництва. Закон вартості. Індивідуальні і суспільні затрати праці. Дія закону вартості в суспільному виробництві.

Тема 5. Гроші та їх функції

Причини виникнення грошей. Форми мінової вартості. Виникнення і суть грошей. Функції грошей: міра вартості, засіб обігу, нагромадження, засіб платежу, світові гроші. Види грошей. Вартість та ціна. Масштаб цін.

Закони грошового обігу. Сучасні зміни в грошовому обігу. Грошова система і її елементи. Валюта і валютний курс.

Роль, місце, причини і наслідки долара в сучасній валютній системі.

Інфляція, її сутність. Вплив інфляції на економічні процеси. Причини інфляції та шляхи її зниження.

Тема 6. Основи ринкової економіки

Поняття ринку та його характерні риси. Місце ринку в відтворювальному процесі. Функції ринку. Об'єкти і суб'єкти ринку. Види ринку. Необхідність переходу України до ринкової економіки. Механізм дії ринку.

Структура ринку. Ринок засобів виробництва. Ринок праці. Ринок науково-технічної продукції. Фінансовий ринок та ринок цінних паперів.

Ціна і ціноутворення в ринковій економіці. Роль і функції цін. Система цін в економіці України. Сутність економічних законів попиту і пропозиції. Ціна рівноваги та її дотримання.

Конкуренція та її роль в ринковій економіці. Форми конкуренції. Поняття монополізму та її вплив на економічні процеси.

Тема 7. Ринкова інфраструктура

Поняття та функції ринкової інфраструктури в економіці. Біржі, їх класифікація, місце і роль в інфраструктурі ринку. Товарні біржі, принципи їх діяльності. Фондова біржа. Ринок цінних паперів. Види цінних паперів. Валютна біржа і її функції.

Формування та сучасний стан ринкової інфраструктури.

Банки, їх сутність. Види банківських медитацій. Банківська система України та її структура. Розвиток ринкових відносин в Україні.

Тема 8. Економічні основи функціонування підприємства.

Підприємництво

Соціально-економічна характеристика підприємства. Види підприємств. Малі підприємства і їх роль у суспільному виробництві. Закони України "Про власність", "Про підприємництво", "Про підприємства".

Суть і види підприємництва, особливості розвитку його в Україні.

Соціально-економічний зміст поняття "капітал". Основний і оборотний капітал. Оборот і кругооборот капіталу.

Виробничі фонди підприємства. Структура виробничих фондів. Особливості обороту основних фондів. Фізичний і моральний знос основних фондів. Амортизація. Методи нарахування амортизації.

Тема 9. Ефективність функціонування капіталу

Показники забезпеченості і використання основних фондів. Витрати виробництва на рівні підприємства. Постійні і змінні витрати. Собівартість продукції: планова, фактична, технологічна, виробнича і повна. Умови зниження собівартості. Фактори зниження собівартості продукції.

Ефективність виробництва на рівні держави, господарюючого суб'єкта, працівника. Прибуток і його функції. Рентабельність виробництва.

Тема 10. Ринкові відносини в аграрному секторі

Сільське господарство як сфера виробництва та особливості галузі. Земля як головний засіб виробництва. Аграрні відносини. Форми власності на землю. Земельна рента та її види. Ціна землі.

Суб'єкти та об'єкти аграрних відносин. Агропромисловий комплекс і його функція. Значення, місце і роль окремих складових АПК. Агропромислова інтеграція, її передумови. Форми реформування і трансформаційні процеси в аграрному секторі.

Тема 11. Зайнятість та ринок робочої сили. Безробіття

Людські ресурси. Населення. Трудові ресурси. Відтворення трудових ресурсів. Сукупний працівник. Трудовий потенціал суспільства. Соціально-економічна суть зайнятості. Повна зайнятість. Раціональна зайнятість. Види і типи безробіття. Рівень безробіття.

Ринок праці та особливості його функціонування. Суб'єкти ринку праці. Робоча сила як товар. Допомога по безробіттю. Механізм державного регулювання зайнятості.

Тема 12. Трудові відносини і заробітна плата

Праця і мотивація праці. Ієрархія потреб. Доходи споживчого призначення. Сутність, види і джерела доходів. Заробітна плата, її форми і системи. Номінальна і реальна заробітна плата. Диференціація доходів населення. Крива Лоренца і коефіцієнт Джині. Доходи від власної ренти. Доходи підприємця. Розподіл і використання доходів.

Тема 13. Суспільне відтворення і його циклічність

Суть суспільного відтворення і його основні риси. Відтворення виробничих відносин, природних ресурсів і інформації. Просте і розширене відтворення. Відтворення валового внутрішнього продукту. Національний доход, його суть, джерела і методи обчислення. Типи відтворення. Економічне зростання: сутність, типи і фактори. Види та джерела нагромадження. Капітальні вкладення і інвестиції. Споживання суспільного продукту.

Циклічність суспільного відтворення. Види циклів. Економічні кризи. К.Маркс, М. Туган-Барановський, М. Кондратьєв, П. Самуельсон про циклічний характер економіки.

Тема 14. Фінансово-кредитна система суспільства. Державний бюджет

Суть і функції фінансів. Об'єктивна необхідність фінансів. Види фінансів. Фінансова система суспільства та її структура. Державний бюджет і його функції. Доходи та витрати державного бюджету. Дефіцит державного бюджету та причини його виникнення. Податки і їх класифікація. Крива Лаффера. Податкова система.

Кредит і його необхідність. Принципи кредиту. Форми і функції кредиту. Кредитна система. Банківські установи. Функції центрального і комерційних банків. Активні і пасивні операції. Розрахунково-касові операції і банківські послуги.

Тема 15. Держава в ринковій економіці

Державне підприємництво як спосіб реалізації економічних функцій держави.

Еволюція державного регулювання економіки. Необхідність втручання держави в економіку. Функції держави. Основні типи економічних систем.

Об'єкти і суб'єкти державного регулювання економіки. Форми і методи державного регулювання економіки. Моделі державного регулювання ринкової економіки. Сутність перехідної економіки. Трансформаційні процеси в Україні. Сучасна економічна політика України.

Тема 16. Система міжнародних економічних відносин

Поняття світового господарства, еволюція його розвитку. Міжнародний поділ праці і його форми. Інтернаціоналізація економіки. Етапи розвитку світового господарства та його структура. Форми економічних відносин. Вивіз капіталу. Міжнародний ринок капіталу. Всесвітній ринок товарів і послуг. Сутність і причини розвитку міграції робочої сили.

Міжнародні валютні відносини. Умови формування конвертованості валюти. Міжнародна валютна система і її функціонування. Торгівельний і платіжний баланс країни. Міжнародні економічні організації.

Тема 17. Глобалізація світогосподарських зв'язків. Міжнародна економічна інтеграція

Суть глобалізації. Причини і сутність виникнення глобальних проблем. Класифікація глобальних проблем. Рівні глобалізації. Небезпека глобальних проблем. Необхідність міжнародного співробітництва у планетарному масштабі. Джерела подолання глобальних проблем. Створення механізмів та структур для регулювання глобальних проблем. Шляхи розв'язки глобальних проблем.

Об'єктивні основи зовнішньоекономічних зв'язків України. Інтеграція України в світову економічну систему.

Національно-економічні інтереси – умова національної економічної політики.

Рекомендована література

1. Базилевич В.Д., Базилевич К.С., Баластрик Л.О. Макроекономіка: Підручник / За ред. В.Д. Базилевича. – К.: Знання, 2015. - 851 с.
2. Ватаманюк Г.В. Економічна теорія: макро- та мікроекономіка: // З.В. Ватаманюк, С.М. Панчишин та ін. / Навч. посіб. – К.: Видавничий дім “Альтернативи”, 2013. – Розд. 1, 2.
3. Економічна теорія: Підручник / За ред. В.М. Тарасевича. – Київ: Центр навчальної літератури, 2010. – 660 с.
4. Економічна теорія. Макро- та мікроекономіка / За ред. З. Ватаманюка та С. Панчишина. — К.: Альтернативи, 2012.
5. Економічна теорія: Політекономія. Підручник / За ред. В.Д. Базилевича.- К.: Знання-Прес, 2015. – 615 с.
6. Мельникова В.І., Клімова Н.І. Макроекономіка: Навч. посібник. — К.: Професіонал, 2008.
7. Мочерний С.В. Політична економія: Навч. посібник. — К.: Знання-Прес, 2002.
8. Основи економічної теорії: Підручник / За ред. О.О. Мамалуя. — К.: Юрінком Інтер, 2003.
9. Основи економічної теорії: політекономічний аспект: Підручник / За ред. Г.Н. Климка, В.П. Нестеренка. — К.: Вища шк., Знання, 1998. Політекономія: Підручник / За ред. Ю.В. Ніколенка. — К.: ЦУЛ, 2002.
10. Предборський В.А. Економічна теорія. — К.: Кондор, 2003.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій

Еволюція концепцій і теорій управління персоналом. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Системний підхід в управлінні персоналом організації.

Тема 2. Управління персоналом як соціальною системою

Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка. Структура персоналу організації. Показники чисельності персоналу організації. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.

Тема 3. Служба персоналу: організація та функції

Загальні організаційні засади управління персоналом організації. Служба персоналу й основні напрями її діяльності. Функції служби персоналу на сучасному етапі. Функції менеджера служби персоналу організації.

Тема 3. Формування колективу організації

Колектив як соціальна група. Етапи створення і розвитку трудового колективу. Структура та ефективність трудового колективу. Культура організації в управлінні персоналом.

Тема 4. Згуртованість і соціальний розвиток колективу

Згуртованість колективу: сутність, стадії. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Соціальний розвиток колективу організації. Соціальні ролі та відносини в колективі.

Тема 5. Кадрова політика і стратегії управління персоналом організації

Поняття і значення сучасної кадрової політики організації. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації. Стратегії управління персоналом організації.

Тема 6. Кадрове планування у організації

Кадрове планування у організації: значення, цілі, задачі, принципи, етапи. Види планування роботи з персоналом організації. Визначення потреби організації в персоналі.

Тема 7. Професійна орієнтація і трудова адаптація працівників
Професійна орієнтація в системі управління персоналом. Управління трудовою адаптацією.

Тема 8. Організація праці персоналу

Аналіз праці і робочих місць працівників. Організація робочих місць працівників. Визначення і регламентування службових прав, повноважень та обов'язків працівників управління.

Тема 9. Управління винагородженням персоналу

Сутність і функції винагородження персоналу. Стратегія винагородження персоналу. Засади побудови системи винагороджень. Проектування систем винагородження персоналу. Особливості винагородження менеджерів.

Тема 10. Оцінювання та атестація персоналу організації

Системний підхід до оцінювання персоналу. Засади застосування систем оцінювання працівників. Критерії, що використовуються у системах оцінювання працівників. Методи і техніка оцінювання персоналу. Оцінювання спеціалістів і керівників у організації. Атестація персоналу організації.

Тема 11. Управління розвитком і рухом персоналу організації

Сутність професійного розвитку персоналу. Кар'єра, її сутність, види, етапи. Управління кар'єрою персоналу. Навчання персоналу. Формування і підготовка резерву кадрів. Управління мобільністю кадрів.

Тема 12. Управління процесом вивільнення персоналу

Причини вивільнення персоналу. Способи вивільнення персоналу. Організація процесу вивільнення персоналу. Управління плинністю кадрів у підприємстві.

Тема 13. Соціальне партнерство в організації

Соціальне партнерство в організації: сутність і функції. Система регулювання соціально-трудових відносин в організації. Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства.

Тема 14. Ефективність управління персоналом організації

Сутність ефективності управління, критерії і методи її оцінювання. Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом. Оцінювання ефективності діяльності служби персоналу організації.

Рекомендована література

1. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Людмила Балабанова, Олена Сардак; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. - К.: Професіонал, 2006. - 511 с.
2. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебный посібник/ Виктор Колпаков; Межрегиональная академия управления персоналом. - К: МАУП, 2006. - 709 с.
3. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук,. - 2-е вид., перероб. й доп.. - К.: Кондор, 2005. – 304 с.
4. Менеджмент персонала: функции и методы: Учеб. пособие/ Моск. авиац. ин-т им. С. Орджоникидзе; [Э. С. Минаев и др.]. - М.: Изд-во МАИ, 1999. - 253 с.
5. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ В. М. Данюк, В. М Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха; М-во освіти і науки України, КНЕУ. - К.: КНЕУ, 2005. - 398 с.
6. Мистецтво управління персоналом / Ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., Уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін., Пер. з рос.: Людмила Метелюк та ін.. - К.: Вид-во Олексія Капусти. – 2002 . Кн. 1: Таланти і лідери. - 2002. - 299 с.
7. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ Микола Мурашко,. - 2-ге вид., стереотип.. - К.: Знання, 2006. - 311 с.
8. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Василь Савченко; М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. - К.: КНЕУ, 2002. - 351 с.
9. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 415 с.
10. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. ("Екомен"). - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 500 с.
11. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль,. - К.: Академвидав, 2006. - 487 с.
12. Шегда А. Менеджмент: Учебник/ Анатолий Шегда,. - 3-е изд., испр. и доп.. - К.: Знання , 2006. - 645 с.

МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Організації, менеджери, успішне керівництво

Розглянуто поняття «менеджменту» і необхідність управління організаціями. Висвітлено менеджмент як вид професійної діяльності. Охарактеризовано поняття «менеджер» та охарактеризовано управлінські рівні. Визначено складові елементи організації та сили її зовнішнього оточення. Розглянуто в чому полягає успіх організації і як забезпечити її виживання, результативність, ефективність, продуктивність.

Тема 2. Еволюція управлінської думки

Розглянуто розвиток управління, перш ніж воно сформувалось у систематизовану наукову дисципліну і професію. Охарактеризовано школи управлінської думки: класична адміністративна школа, неокласична поведінкова школа, школа людських відносин, школа організаційної поведінки, школа науки управління. Розглянуто вклад вітчизняних вчених і практиків в розвиток управління.

Тема 3. Внутрішнє середовище організації

Визначено внутрішні змінні, їх елементи, які відрізняються від зовнішнього оточення. Охарактеризовано внутрішні змінні організації: цілі, структура, завдання, технології, персонал. Висвітлено індивідуальні характеристики персоналу: здібності, обдарованість, потреби (фізіологічні, психологічні), очікування, сприйняття, точка зору, ставлення до цінностей, залежність особистості та її поведінки від середовища. Розглянуто концепцію взаємозалежності змінних, їх роль у забезпеченні ефективності функціонування організації.

Тема 4. Зовнішнє середовище організації

Розглянуто зовнішні змінні середовища, в якому функціонує організація, та фактори, що мають важливе значення для керівництва. Розглянуто характеристики зовнішнього середовища: взаємозв'язок факторів, складність, рухомість, невизначеність. Охарактеризовано середовище прямої дії та опосередкованої. Висвітлено розвиток управління міжнародним бізнесом; охарактеризовано різновидності міжнародного бізнесу (експорт, ліцензування, спільні підприємства, прямі капітальні вкладення, багатонаціональні корпорації). Розкрито фактори міжнародного характеру (культура, економіка, закони і державне регулювання, політичні обставини).

Тема 5. Соціальна відповідальність та етика

Розглянуто питання соціальної відповідальності та етики, які включають максимальне збільшення прибутку без порушення законів і норм державного регулювання, врахування людських та соціальних аспектів впливу ділової активності на працівника, певний позитивний внесок у вирішення соціальних проблем в цілому. Подано аргументи на користь соціальної відповідальності та

аргументи проти соціальної відповідальності. Запропоновано шляхи підвищення показників етичної поведінки.

Тема 6. Комунікації

Ознайомлено з природою та проблема комунікаційних зв'язків, з потенціальними складнощами на шляху до розуміння суті повідомлення. Охарактеризовано засоби, які вживаються для більш ефективного обміну інформацією, забезпечення досягнення цілей організації. Розглянуто комунікації між організацією та її середовищем. Висвітлено елементи та етапи процесу комунікацій. Розглянуто перешкоди в організаційних комунікаціях: перекручення повідомлень, інформаційні перевантаження, незадовільна структура організації.

Тема 7. Прийняття рішень

Розглянуто природу процесу прийняття управлінських рішень. Охарактеризовано способи, наукові методи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень та основні фактори, які необхідно при цьому враховувати. Визначено основні етапи раціонального вирішення проблеми: 1) діагностика проблеми; 2) визначення обмежень і критеріїв прийняття рішень; 3) виявлення альтернатив; 4) оцінка альтернатив; 5) вибір альтернативи; 6) реалізація; 7) зворотний зв'язок. Охарактеризовано основні фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.

Тема 8. Організація делегування та взаємодії повноважень

Розглянуто процес делегування і природу повноважень, за допомогою яких керівник встановлює формальні відносини персоналу в організації. Розкрито сутність і зміст лінійних та апаратних (штабних) повноважень. Розглянуто перешкоди на шляху до ефективного делегування та запропоновано шляхи їх подолання.

Тема 9. Побудова організації

Висвітлено підходи щодо формування структури організації, які забезпечують реалізацію її стратегії, взаємодію із зовнішнім середовищем, ефективно вирішення завдань. Розглянуто основні типи бюрократичних і небюрократичних організаційних структур, які використовуються сьогодні. Подано порівняльні характеристики централізації та децентралізації.

Тема 10. Мотивація

Розглянуто основні положення сучасної теорії і практики мотивації. Показано складність визначення істинних спонукань, які змушують віддавати роботі максимум зусиль, і можливість оволодіння керівником сучасними моделями мотивації з метою залучення освічених працівників для виконання завдань, спрямованих на досягнення цілей організації. Охарактеризовано змістовні теорії мотивації: ієрархія потреб по Маслоу; теорія потреб Мак-Клелланда; двофакторна теорія Герцберга. Охарактеризовано процесуальні

теорії мотивації: теорія очікування, теорія справедливості.

Тема 11. Контроль

Розглянуто параметри ефективної системи контролю: точність, своєчасність, економічність, гнучкість, зрозумілість, обґрунтованість критеріїв, стратегічна спрямованість, численність критеріїв. Висвітлено сутність і зміст поняття контролю. Охарактеризовано складові процесу контролю в організації: стандарти діяльності робітників, вимірювання реального виконання, прямий управлінський контроль поведінки робітників організації.

Тема 12. Групи в організації

Розглянуто уміння керівника будувати взаємовідносини зі своїми безпосередніми підлеглими, працювати в невеликих групах (комісіях, комітетах). Охарактеризовано складне переплетіння неформальних груп і організацій, які утворилися без втручання керівництва. Запропоновано основні шляхи управління неформальними організаціями. Розглянути основні фактори, які впливають на ефективність роботи групи.

Тема 13. Керівництво, влада і особистий вплив

Розглянуто поняття і сутність лідирування. Охарактеризовано поняття вплив і влада. Проаналізовано поведінкові теорії лідирування: підхід з позиції особистих якостей керівника, поведінковий підхід, ситуаційний підхід. Розглянуто ситуаційні теорії лідирування.

Тема 14. Управління конфліктами, змінами й стресами

Розглянуто поняття і сутність природи конфлікту в організації. Охарактеризовано типи конфліктів та причини їх виникнення. Запропоновано методи вирішення конфліктів. Розглянуто сутність управління змінами та запропоновано методи подолання опору змінам. Висвітлено природу стресу.

Рекомендована література

1. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: навч. посібник / О.В. Баєва, Н.І. Новальська. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
2. Бесєдін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник / М.О. Бесєдін, В. М. Нагаєв. – К.: Центр видавничої літератури, 2005. – 496с.
3. Менеджмент: підручник / Т.Л. Мостеньська, М.Г. Луцький, О.В. Ільєнко, В.О. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 758с.
4. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації. навч. посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – К.: «Кондор», 2002. – 654 с.
5. Матлашенко В. Б. Менеджмент організацій: навчальний посібник / В. Б. Матлашенко, Д. В. Мороз. – Львів: ЛНАУ, 2005. – 272 с.
6. Осовська Г.В. Менеджмент: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовська. – К.: Кондор, 2009. – 676 с.

7. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. Л. І. Федулової. – К.: Центр навч. л-ри, 2007. – 536 с.

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. 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 та структура.

Тема 3. Сутність та 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 4. 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. Календарні плани. Маршрутні карти. Індивідуальні плани.

Тема 5. Організування праці підлеглих

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

Тема 6. Проектування організаційних структур адміністративного управління

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.

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 7. Мотивування працівників апарату управління

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

Тема 8. 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. Види адміністративного контролю. Зовнішній та внутрішній адміністративний контроль. Адміністративні стандарти. Суцільний та вибіркового способи контролю. Інструменти адміністративного контролю. Бюджетний контроль, адміністративний аудит, статистичне спостереження, особисте спостереження, доповідь, звіт, нарада.

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

Тема 9. Адміністративні методи управління

Методи адміністративного менеджменту та їх класифікація. Організаційно-розпорядчі та адміністративно-розпорядчі методи. Накази, розпорядження, усні вказівки. Регламентация управління. Види регламентів. Методика розробки регламентів. Сучасні підходи до розробки регламентів.

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

Тема 10. 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.

Раціоналізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими й адміністрацією.

Тема 11. Адміністрування управлінських рішень

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

Тема 12. Сучасні технології адміністративного менеджменту

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

Рекомендована література

1. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: навч. посібник / О.В. Баєва, Н.І. Новальська. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
2. Бесєдін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник / М.О. Бесєдін, В. М. Нагаєв. – К.: Центр видавничої літератури, 2005. – 496с.
3. Менеджмент: підручник / Т.Л. Мостеньська, М.Г. Луцький, О.В. Ільєнко, В.О. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 758с.
4. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації. навч. посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – К.: «Кондор», 2002. – 654 с.
5. Матлашенко В. Б. Менеджмент організацій: навчальний посібник / В. Б. Матлашенко, Д. В. Мороз. – Львів: ЛНАУ, 2005. – 272 с.
6. Осовська Г.В. Менеджмент: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовська. – К.: Кондор, 2009. – 676 с.

7. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. Л. І. Федулової. – К.: Центр навч. л-ри, 2007. – 536 с.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА

Тема 1. Організація та організаційне оточення

Теоретичні основи поведінки особистості в організації. Поняття організації. Класифікації організацій за ознаками. Механізм створення і виникнення формальних і неформальних груп. Розвиток організацій та їх загальні характеристики. Організаційне оточення. Формування організації. Організаційний розвиток як об'єкт управління. Концептуальні засади організаційної поведінки. Основні елементи концепції. Організація як система. Соціальна і психологічна підсистеми. Аналіз організаційної поведінки з погляду індивідуума, групи та організації в цілому.

Об'єкти вивчення організаційної поведінки і різноманітні підходи. Історичний аспект. Науковий менеджмент. Біхевіористські науки. Підхід до організаційної поведінки з точки зору «наукового методу». Оцінні підходи.

Природа роботи менеджера в організації: ролі, функції, необхідні навички і компетенція. Роль менеджера в регулюванні організаційної поведінки: побудова взаємовідносин, передавання інформації, прийняття рішень.

Тема 2. Формування групової поведінки

Групоутворення в організації: причини, цілі, об'єкти, суб'єкти. Класифікація груп, їхні характеристики та завдання. Групове членство: сумісність, однорідність, погодженість, розмір групи.

Рольова поведінка членів груп у процесі прийняття групових рішень. Статус, ролі, цінності, норми, санкції. Групові цінності, збіг особистих та групових цінностей. Становлення формальних та неформальних ролей у групах. Рольові конфлікти, їх вплив на групову взаємодію та продуктивність спільної діяльності.

Тема 3. Мотивування та результативність в організації

Висвітлено основні концепції мотивації особистості. Охарактеризовано настанови щодо мотивації працівників в організації. Розроблено модель мотивації. Висвітлено змістовні теорії мотивації поведінки індивіда, процесні теорії мотивації поведінки індивіда. Форми винагородження за виконання робіт в організації. Засоби заохочення працівників.

Тема 4. Лідерство в організації

Динамічні процеси в групах та методи їх вивчення (соціометрія, інтеракційний аналіз). Групова згуртованість та розпад груп. Групове мислення та феномен групового ризику. Модель групової динаміки Дж. Хоманса. Міжгрупові взаємодії. Фази групового розвитку. Допомога групі в її русі до більшої ефективності. Базові приклади групової взаємодії.

Влада, її засади, форми і тактичні прийоми. Джерела влади в організації. Підлеглість і зона індиферентності. Прийняття теорії повноважень. Опір владному тиску в групах (сугестія та контрсугестія, створення коаліцій). Методи корекції поведінки в системі «керівник-підлеглий» у світлі нової філософії менеджменту.

Організаційна політика, її види, зв'язок з владою. Управлінські перспективи влади і впливу. Засоби психологічного впливу на поведінку підлеглих. Делегування повноважень як метод формування потрібних зразків поведінки. Контроль та поведінка.

Поняття лідерства. Теорії лідерства. Типи лідерства. Покарання і заохочення лідерства. Використання теорій лідерства під час відбору персоналу і в тренінгу.

Тема 5. Комунікації в організації

Функції комунікації та комунікаційний процес. Місце та значення інформаційно – технологічної революції в глобалізації світової економіки. Роль інформації у сучасному виробництві. Основні задачі інформаційного менеджменту. Етапи процесів комунікації, та типи комунікацій. Вплив інформації на процеси управління підприємством. Роль зворотного зв'язку в комунікаційних процесах. шляхи підвищення ефективності організаційних комунікацій

Тема 6. Управління поведінкою особистості в організації

Визначення соціальної ролі в організації. Детермінанти виконання соціальних ролей. Особистісний потенціал працівника та його вплив на поведінку в організації.

Сутність «я»-концепції. Захисна поведінка та її механізм.

Модель Майерс — Бриггс. Комбінування типів і особливості поведінкових реакцій. Методи визначення типу особистості та моделювання програм індивідуальної поведінки. Психогіометрична концепція.

Трансактний аналіз Е. Берна та напрями його використання в управлінні індивідами.

Маніпуляції в організації. Сутність маніпулятивної поведінки та заходи з її обмеження. Психологічні методи впливу на працівників.

Тема 7. Управління організаційними змінами

Поняття організаційного розвитку. Життєвий цикл організації. Концепція організаційного розвитку. Поняття організаційних змін.

Джерела, цілі, напрями, принципи розвитку організації. Принципи та моделі організаційного розвитку.

Проблеми організаційного розвитку. Проблеми управління змінами. Процес організаційних змін. Принципи та методи управління змінами. Чинники успіху при управлінні змінами. Аналіз стейкхолдерів.

Поняття протидії (опору) змінам з боку персоналу. Аналіз готовності до змін. Причини опору (протидії). Принципи та методи подолання протидії змінам. Оцінювання потенційного опору та його мінімізація.

Рекомендована література

1. Новак В.О. Організаційна поведінка / В.О.Новак , Т.Л. Мостенська, О.В. Ільєнко. – К.: Кондор-Видавництво, 2013, 23-85 с.
2. Організаційна поведінка: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / [Савчук Л.М., Бутенко Н.Ю., Власова А.М.та ін.] – К.: КНЕУ, 2001. – 249 с.
3. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: навч. посібник. / Балабанова Л. В., Сардак О. В.– К.: ВД “Професіонал”, 2004.
4. Балабанова Л. В., Організація праці менеджера: підручник. / Балабанова Л. В., Сардак О. В.– К.: ВД “Професіонал”, 2007.
5. Управление группами / Редина Н.И., Комарова Е.В., Гавяда В.В., Шмелева С.А. – Днепропетровск: ДГФА, 2005. – 304 с.
6. Управління групами: Підручник для студентів вузів / Н.І. Редіна, К.В. Комарова, В.В. Гавяда, С.А. Шмельова. – 2-ге вид., доповнене. – Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2007. – 355 с.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

Тема 1. Загальні закономірності організації управлінської праці

Управлінська праця як складова управлінської діяльності. Об’єктивні основи виникнення, сутність, предмет, об’єкт та засоби організації праці менеджера.

Еволюція організації праці. Сутність, цілі та умови вдосконалення праці на сучасному етапі. Управлінська праця як сума управлінських складових (управлінський працівник - управлінська ситуація - управлінський процес).

Евристична, адміністративна та операторська функції менеджера, співвідношення між ними. Зміст роботи менеджера та її класифікація. Ролі керівника за Мінцбергом. Класифікація важкості праці. Фізичні та нервово-психічні навантаження. Психофізіологічні дослідження.

Тема 2. Сутність, принципи та напрями наукової організації праці

Сутність, значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі.

Основні принципи наукової організації праці: масовість, плановість, комплексність, загальне охоплення, науковість, нормативність, ефективність, конкретність, зацікавленість.

Напрями наукової організації праці: раціональний розподіл обов’язків, організаційне закріплення процесів поділу (функціональний, технологічний,

кваліфікаційний поділ праці) та кооперації, розстановка кадрів за ланками системи управління, нормування управлінської праці та оптимальне використання робочого часу, раціональна організація робочого місця і створення оптимальних умов праці та відпочинку, використання раціональних методів і засобів виконання управлінських робіт, забезпечення необхідної кваліфікації працівників, регламентування діяльності та стосунків, матеріальне й моральне стимулювання управлінської праці.

Розробка та впровадження планів із наукової організації праці.

Тема 3. Розподіл та кооперація управлінської праці **Розпорядча діяльність**

Основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві. Технологічний, функціональний та професійно-кваліфікаційних розподіл праці. Кооперація праці та її види: економічні, психологічні та соціологічні межі розподілу праці.

Принципи професійно-кваліфікаційного розподілу праці. Проектування розподілу і кооперації праці та встановлення пропорційності видів праці.

Розподіл завдань: зв'язок із кваліфікацією виконавця. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Техніка і форми передачі розпоряджень - автократичні та демократичні; письмові та усні. Об'єктивізація доручень. Рівномірність, конкретність завдань, свобода дії. Інструктування підлеглих. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності.

Тема 4. Планування особистої роботи менеджера

Час як ресурс: значення, особливості, структура та нормативи. Особливості часу як ресурсу: незворотність, об'єктивність, обмеженість. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської роботи.

Перспективні (річні та місячні) плани — планування результатів; оперативні (тижневі та щоденні) плани - планування часу як ресурсу. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності. Стадії процесу планування: складання переліку справ, визначення передбачуваної тривалості, розрахунок резервного часу, визначення пріоритетності, контроль і координація. Врахування індивідуальних особливостей працездатності під час складання планів-графіків. Організаційні принципи розпорядку дня.

Засоби планування особистої роботи менеджера: календар, щоденник, “організатор”, “тайм-менеджер”, електронна записна книжка, комп'ютерні системи організації праці.

Тема 5. Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу

Види норм і нормативи. Класифікація нормативів праці: за видами нормативів, за методами розробки, за ступенем значущості, за масштабом застосування.

Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та самофотографія робочого дня. Вимірювання витрат часу на продуктивну діяльність, втрат на перешкоди і перерви в роботі. Етапи аналізу використання робочого часу.

Методи нормування праці: мікроелементне, аналітичне, статистичне, експертне нормування. Порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління.

Тема 6. Організація робочих місць. Умови праці

Сутність організації робочого місця менеджера. Класифікація робочих місць: рівнями менеджерів, рівнем механізації, робочою позою, місцем розміщення, стабільністю розміщення, ступенем спеціалізації, умовами праці.

Вимоги до організації робочих місць: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні. Антропометричні показники, які враховуються під час організації робочих місць. Удосконалення обладнання і технологічне оснащення робочих місць. Вимоги до обладнання. Прилад сигналізації, пульти управління. Допоміжне обладнання, вимоги до допоміжного обладнання.

Правила створення раціональних умов праці. Доцільність та методика розроблення паспорта робочого місця. Забезпечення сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці менеджера. Естетика праці.

Тема 7. Документування в управлінні

Роль та місце документальної інформації в управлінні. Документи, їх функції та різновиди. Документ як засіб закріплення інформації, елемент внутрішньої організації праці менеджера. Комунікативна функція документів.

Основні вимоги до документів: достовірність, відповідність чинному законодавству, дотримання формуляра, бездоганність оформлення. Вимоги до оформлення. Фіксація реквізитів адресата.

Відмітки про погодження (узгодження) внутрішнє або зовнішнє (візи, грифи, погодження). Засвідчення документів - підписування, проставлення печатки, затвердження. Оформлення погодження документів - їх надходження, контроль, виконання, перенесення інформації, копіювання. Резолюція як форма оформлення управлінського рішення. Уніфікація як метод удосконалення документів. Правила складання тексту документів. Елементи та структура документів.

Етикет службового листа.

Тема 8. Складання та оформлення документів

Класифікація та оформлення організаційно-розпорядчої документації. Особливості оформлення статутів, установчих угод та положень підприємств. Оформлення посадових інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку. Документування діяльності колегіальних органів. Постанови та рішення колегіальних органів. Складання протоколів: докладних та скорочених. Оформлення наказів, розпоряджень, службових листів, службових записок (пояснювальних, доповідних). Види актів. Структура та порядок їх оформлення.

Документування зовнішньоекономічної діяльності: документи з організації зовнішньоекономічних зв'язків, документи зі створення спільних підприємств.

Тема 9. Організація діловодства. Опрацювання текстових матеріалів

Загальна характеристика процесів діловодства: надходження, реєстрація, зберігання. Приймання документів. Попередній розгляд документів. Реєстрація документів. Форми для реєстрації документів (вхідних, вихідних, внутрішніх) і порядок їх заповнення. Автоматизована реєстрація: банк реєстрації даних. Журнальна форма реєстрації.

Види потоків документів. Робота з документами.

Методи і засоби раціональної обробки текстових матеріалів: фільтрування, швидкочитання, опрацювання текстів. Вдосконалення методики читання. Використання ввідних, посилювальних, опорних сигналів.

Тема 10. Організація та проведення нарад і зборів

Ділові наради як тимчасова група, колектив, команда. Технологія підготовки та проведення нарад і зборів. Методика раціонального проведення нарад: планування, вироблення порядку денного та регламенту, визначення кола учасників та місця проведення, ознайомлення учасників. Особливості ділових нарад - дотримання регламенту, керування дискусією, підготовка і компетентність голови наради, голосування, прийняття та оформлення рішень.

Результативність та кошторис нарад і зборів.

Тема 11. Ділові контакти, переговори, телефонні розмови

Підготовка та проведення ділових зустрічей та переговорів. Класифікація переговорів за цілями їх учасників. Функції переговорів: інформаційна, комунікативна, координуюча, контролю, відволікання уваги, пропаганди, затримки.

Динаміка переговорів. Процес проведення переговорів: підготовка, безпосереднє проведення, аналіз (обговорення) результатів. Головні аспекти проведення переговорів: змістовний, організаційний та тактичний. Фази проведення переговорів: уточнення позицій учасників переговорів, пошук альтернатив. Типи спільних рішень учасників переговорів.

Основи взаємодії керівника і секретаря-референта. Характеристика ділових та особистісних якостей секретаря. Обов'язки особистого секретаря та їх залежність від конкретної посади керівника. Реалізація плану роботи менеджера. Соціально-психологічна компетентність секретаря-референта.

Рекомендована література

1. Новак В.О. Організаційна поведінка / В.О.Новак , Т.Л. Мостенська, О.В. Ільєнко. – К.: Кондор-Видавництво, 2013, 23-85 с.
2. Організаційна поведінка: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / [Савчук Л.М., Бутенко Н.Ю., Власова А.М.та ін.] – К.: КНЕУ, 2001. – 249 с.

3. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: навч. посібник. / Балабанова Л. В., Сардак О. В.– К.: ВД “Професіонал”, 2004.
4. Балабанова Л. В., Організація праці менеджера: підручник. / Балабанова Л. В., Сардак О. В.– К.: ВД “Професіонал”, 2007.
5. Управление группами / Редина Н.И., Комарова Е.В., Гавяда В.В., Шмелева С.А. – Днепропетровск: ДГФА, 2005. – 304 с.
6. Управління групами: Підручник для студентів вузів / Н.І. Редіна, К.В. Комарова, В.В. Гавяда, С.А. Шмельова. – 2-ге вид., доповнене. – Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2007. – 355 с.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління

Показано передумови розвитку теорії стратегічного управління. Охарактеризовано концепції стратегічного управління. Розкрито предмет та об'єкт стратегічного управління підприємством, поняття «стратегія підприємства», стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття. Виділено ключові гіпотези стратегічного управління: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії, здібності та діяльності; багатоелементності; збалансованості. Розкрито задачі стратегічного управління, його методи та моделі. Продемонстровано імовірні вигоди від застосування стратегічного управління в практичній діяльності підприємств.

Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства

Розкрито передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством. Охарактеризовано корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень. Виділено характерні риси стратегій підприємства. Продемонстровано загальну типологію стратегій за рівнями стратегічних рішень.

Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства

Показано основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії. Розкрито сутність місії підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством. Виділено значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Продемонстрована класифікація стратегічних цілей. Охарактеризовано процес побудови дерева стратегічних цілей. Визначено фактори, що впливають на вибір стратегічних цілей. Розкрито альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства.

Тема 4. Стратегічне планування

Розкрито принципи стратегічного планування та значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Показано сучасні підходи до організації стратегічного планування у підприємстві. Охарактеризовано процес стратегічного планування та основні його етапи. Продемонстровано класифікацію стратегічних цілей та визначено фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей.

Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства

Розкрито сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень. Показана специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства. Визначено типи зовнішнього середовища підприємства: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне. Охарактеризовано фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища та методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства. Визначено наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища.

Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг

Розкрито сутність поняття «стратегічний потенціал підприємства» та основних його елементів. Продемонстровано методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Показано особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності. Розкрито сутність, класифікацію та основні характеристики конкурентних переваг підприємства, ключових компетенцій підприємства та методи їх ідентифікації. Показано технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства.

Тема 7. Види стратегічного управління

Розкрито сутність основних видів стратегічного управління. Показано девіантний та превентивний характер системи управління. Продемонстровано системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації. Охарактеризовано управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін; управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок.

Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства

Розкрито сутність поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мету його розробки, сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства. Розкрито сутність стратегічної позиції підприємства та стратегічної зони господарювання (СЗГ). Продемонстровано процес

стратегічної сегментації ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства. Охарактеризовано основні моделі управління портфельними стратегіями.

Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації

Подано критерії вибору стратегічних альтернатив. Показано процес використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та інших) у процесі генерування стратегій підприємства. Охарактеризовано процес формування стратегічного набору підприємства та вимоги до його. Розкрито сутність поняття стратегічної прогалини та специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини. Показано умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства.

Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві

Показана мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання. Розкрито методи оцінювання обраних підприємством стратегій, а також критерії та показники ефективності стратегій. Охарактеризовано суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія, що триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні перетворення; зміна напрямку руху. Дана характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на підприємство. Розглянуто значення агентів змін, їх навички та основні завдання.

Рекомендована література

1. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. пос. / В.Л. Дикань, В.О.Зубенко, О.М.Токмакова, О.В. Шраменко. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
2. Порохівня В.М. Стратегічне управління : Навчальний посібник /В.М.Порохівня, Т.О.Безземельна, Т.А.Кравченко. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
3. Мізюк Б.М. Стратегічне управління : Підручник / Б.М. Мізюк. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
4. Довбня С. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник./ Довбня С., Найдовська А., Хитько М. – Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – 71 с.
5. Кравець К. В. Концепція стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області / К. Кравець // Економічний аналіз, 2014. – №2. – С. 98-104.
6. Забуранна Л. В., Нідзельська Т. Л. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств/ Л. Забуранна, Т. Нідзельська // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 3 (177). – С. 142–150.