



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»  
КРИВОРІЗЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**  
Голова відбіркової комісії

---

А.В. Шайкан

«26» березня 2018 р.

**П Р О Г Р А М А**

**вступного фахового випробування на рівень вищої освіти  
«магістр» зі спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»**

**Кривий Ріг  
2018**

## ЗМІСТ

	стор.
Вступ	3
1. Перелік дисциплін, що виносяться на фахове випробування	4
2. Порядок проведення фахового випробування	
3. Перелік тем та питань з дисциплін, що виносяться на фахове випробування	4
4. Критерії оцінювання тестових завдань різних рівнів складності	31
5. Рекомендована література для підготовки до фахового випробування	31

## ВСТУП

**Мета фахового випробування** – виявлення рівня базової професійної підготовки та відбір претендентів до навчання за ОКР «спеціаліст» та «магістр» згідно вимогам освітньо-кваліфікаційної характеристики «бакалавр» за спеціальністю 074 «Публічне управління та адміністрування».

**Завдання фахового випробування** – встановлення фактичної відповідності рівня підготовки вступника вимогам освітньо-кваліфікаційної характеристики бакалавра з публічного управління та адміністрування.

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

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

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

## **1. ПЕРЕЛІК ДИСЦИПЛІН, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ФАХОВЕ ВИПРОБУВАННЯ**

На фахове випробування на навчання за ОКР «спеціаліст» та «магістр» зі спеціальності 074 «Публічне управління та адміністрування» виносяться:

1. Менеджмент і адміністрування.
2. Державне та регіональне управління.
3. Організація праці менеджера.
4. Комунікативний менеджмент.

## **2. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ**

Приєм на навчання за ОКР «спеціаліст» та ступенем «магістр» зі спеціальності 074 «Публічне управління та адміністрування» (за спеціалізованими програмами) здійснюється у відповідності з Правилами прийому до ДВНЗ «Криворізький національний університет», а також Положенням про організацію прийому на навчання до ДВНЗ «Криворізький національний університет» за ОКР «спеціаліст» та ступенем «магістр» у формі комплексного письмового фахового випробування зі спеціальності.

Для проведення фахового випробування на ОКР «спеціаліст» та ступень «магістр» створюється фахова атестаційна комісія.

Білет фахового випробування складається із 30 тестових завдань трьох рівнів складності для факультету менеджменту та міжнародної економіки Криворізького економічного інституту.

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

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

### **3.1 Дисципліна «Менеджмент і адміністрування»**

#### **Тема 1. Методологічні засади теорії організації**

Сутність поняття «організація».

Закони організації. Закони функціонування (статики) організації: закон композиції, закон пропорційності, закон найменших. Закони розвитку (динаміки) організації: закон онтогенезу (перетворення), закон синергії, закон інформованості-упорядкованості, закон єдності аналізу й синтезу, закон самозбереження.

Принципи організації: принцип ланцюгового зв'язку; принцип інгресії; принцип підбору; принцип рухомої рівноваги; принцип слабкої ланки. Групування принципів.

Етапи розвитку організації: зародження, зростання, зрілості, старіння. Збереження рівноваги організації та її цілісності.

Організаційні теорії: класична організаційна теорія; теорії організаційної поведінки; теорія інститутів та інституційних змін; популяційно-екологічна (еволюційна) теорія; тектологія О. Богданова; ноосфера В. І. Вернадського.

Еволюція теоретичних концепцій організації.

Основні моделі організацій: органічна та механістична моделі.

Сучасна організаційна парадигма: сутність, значення, зміст, практична спрямованість.

## **Тема 2. Організація як система та соціум**

Формування системних уявлень: Платон, Аристотель, Кант, А. Смит. Системність як загальна властивість матерії. Системний підхід (погляд). Стан системи, властивості системи, поведінка системи, дія, подія.

Будова систем: підсистема, елемент, структура, зв'язок. Атрибути зв'язку: спрямованість, сила, характер.

Класифікація систем. Загальна класифікація: абстрактні системи; конкретні системи; відкриті системи; закриті системи; динамічні системи; адаптивні системи; ієрархічні системи, їх характеристики. Класифікація за ознаками: за походженням; за описом змінних; за способом управління; за типом операторів.

Аспекти організаційного порядку. Типологія організацій. Класифікація організацій за ознаками: класифікація за принципами управління; класифікація за функціональними ознаками; класифікація за ознакою реалізації суспільних функцій; класифікація за ознакою визначення цілі (ціннісно-орієнтовані організації; організації, які формують власні цілі; цілескеровані організації; цілеспрямовані організації; цілеорієнтовані організації; цілепридатні організації; паразитичні організації).

Соціальна організація і соціальна спільність. Людина як елемент соціальної системи. Активність і опірність соціальної організації. Загальні риси соціальної організації.

Основні види соціальних організацій: формальна й неформальна організації.

Механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах: цільова управлінська дія, саморегуляція (самоуправління), організаційний порядок.

## **Тема 3. Організаційний процес. Самоорганізація**

Організаційна діяльність. Альтернативні парадигми організаційного процесу. Система управління - кібернетичний підхід.

Принципи управління: принцип розімкненого управління; принцип розімкненого управління з компенсацією обурень; принцип замкненого управління; принцип однократного управління.

Оптимізація управління. Адаптивні й такі, що самі настроюються, системи.

Методи управління: детермінований метод управління; програмно-цільовий метод управління; ціннісно-орієнтований метод управління.

Природно-наукові засади синергетики. Ентропія. Самоорганізація як ґрунтовний процес природи. Антиентропійна спрямованість самоорганізації. Сутнісний зміст синергетики.

Синергитична концепція самоорганізації. Основні положення синергитичної концепції самоорганізації. Аттрактори, біфуркація, фрактали, детермінований хаос. Процеси самоорганізації. Необерненість і неповторюваність самоорганізації. Принципи самоорганізації: принцип від'ємного зворотного зв'язку; принцип позитивного зворотного зв'язку. Спонтанність і випадковість.

Гнучкість організації. Гнучкість процесу: гнучкість орієнтації й реалізації. Гнучкість системи: фактори й результати гнучкості системи. Виробнича гнучкість: фактори та функціональні й структурні ознаки виробничої гнучкості.

Сталість організації. Статична й динамічна сталість. Типи сталості: внутрішня, зовнішня й спадкова сталості; кількісна й структурна сталості. Несталий стан системи. Сталість і управління змінами.

#### **Тема 4. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації**

Внутрішнє середовище організації. Змінні всередині організації (внутрішні фактори): цілі, завдання, структура, технологія, люди. Культура та імідж організації як її внутрішні фактори. Взаємозв'язок внутрішніх факторів. Методи дослідження внутрішнього середовища організації: аналітичні методи; експертні методи; лінійне програмування; динамічне програмування; діагностування (експрес-діагностика, ґрунтова діагностика); внутрішній моніторинг (моментні спостереження, постійні спостереження).

Зовнішнє середовище організації. Мікрооточення (фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу): партнери; конкуренти; центральні та місцеві органи влади; навколишнє населення; природні умови. Макрооточення (фактори зовнішнього середовища опосередкованого впливу): міжнародні події та оточення; стан економіки; соціокультурні фактори; політичні обставини; розвиток науки й технології; право; соціально-суспільні фактори. Методи дослідження зовнішнього середовища (зовнішній моніторинг): зовнішнє спостереження; цільове спостереження; неформальний пошук; формальний пошук.

Взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

#### **Тема 5. Організаційне проектування**

Концептуальні терміни: організаційна форма управління (ОФУ); відносини; децентралізація; стратегія; структура; виробнича структура; технологічна структура; зв'язок; структура управління; ланка управління; рівень управління. Сутність та етапи організаційного проектування. Переваги та недоліки традиційних організаційних форм управління. Переваги та недоліки адаптивних організаційних форм управління. Теоретичні засади створення й розвитку організаційних форм управління.

Методологія проектування організаційних форм управління. Концептуальні підходи до проектування організаційних форм управління. Основні методологічні

принципи проектування організаційних форм управління. Методи проектування організаційних форм управління.

Технологія проектування організаційних форм управління. Процес проектування організаційних форм управління: зміст основних етапів проектування ОФУ (перед проектною підготовкою, проектування, впровадження проекту). Розробка організаційного робочого проекту.

Оцінка ефективності організаційних форм управління. Підходи до оцінки ефективності організаційних форм управління. Показники оцінки ефективності. Методика розрахунку основних коефіцієнтів: ефективності ОФУ; ланковості; територіальної концентрації; дублювання функцій; надійності системи управління; централізації (децентралізації) функцій; ефективності використання інформації.

Криза парадигми традиційного менеджменту. Перспективи розвитку організаційних утворень.

## **Тема 6. Культура організації**

Зміст понять «культура» і «організаційна культура». Концептуальні підходи до формування організаційної культури. Моделі організаційної культури. Характеристики організаційної культури. Громадянська й корпоративна культури.

Типологія організаційних культур. Визначальні фактори культури організації. Підходи до типізації організаційних культур: факторні моделі цінностей; менталітет і організаційна культура; фундаментальні вірування та цінності; ставлення до часу; конкуруючі цінності. Характеристика типів культури за ознакою конкуруючих цінностей: кланова, ієрархічна (бюрократична), ринкова та адхократична культури.

Сучасна українська організаційна культура: джерела та основний зміст.

## **Тема 7. 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.

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

Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

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 8. 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 9. Процес управління**

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських 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 10. 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 11. 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 12. Мотивування як загальна функція менеджменту**

Значення людського фактора 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 13. Контролювання та регулювання як загальні функції 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.

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

## **Тема 14. Інформація і комунікації в менеджменті**

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються 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 переваження.

## **Тема 9. 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 15. 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.

### **Тема 16. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту**

Виробництво як процес перетворення ресурсів організації у вихідну продукцію. Об'єктивні закономірності управління виробництвом (операційною діяльністю).

Сутність операційної функції. Галузеві особливості операційної функції.

Категорія «операційна діяльність» та «виробнича діяльність», їх взаємозв'язок та розбіжність. Виробничий та операційний менеджмент: спільні та відмінні характеристики. Сутність і місце операційного менеджменту в системі менеджменту організації. Взаємозв'язок операційного менеджменту з іншими функціональними видами менеджменту.

Історичний розвиток операційного менеджменту: промислова революція, розвиток теорії менеджменту, розвиток науки менеджменту і систем.

Взаємозв'язок між категоріями «операційна функція», «операційний менеджер», «операційна система», «операційний процес», «операція».

Особливості операційного менеджменту: цілі та основні завдання.

Структура процесу реалізації операційного менеджменту. Функціональна характеристика операційного менеджменту.

### **Тема 17. Операційна стратегія як основа проектування операційної системи**

Коло стратегічних питань, що вирішується у операційному менеджменті.

Сутність та етапи розробки операційної стратегії. Виражена компетентність підприємства.

Формування стратегії виробництва товару. Вплив життєвого циклу на операційну стратегію.

Розробка стратегії процесу. Типи процесів: сфокусований на процесі, сфокусований на продукті та процес, який повторюється. Порівняння стратегій процесів.

Особливості сфери послуг, які впливають на операційну стратегію.

Застосування «дерева рішень» у проектуванні продукту або процесу.

### **Тема 18. Операційна система організації: поняття, склад та види**

Сутність системного підходу до операційного менеджменту. Операційна система як об'єкт управління. Особливості та властивості операційної системи.

Елементи операційної системи: підсистема забезпечення, трансформуюча підсистема та підсистема планування і контролю. «Входи» та «виходи» операційної системи.

Класифікаційні підходи до операційних систем. Специфічні риси одиничної операційної системи. Особливості операційної системи серійного типу. Характеристика операційної системи масового виробництва. Операційна система з безперервним процесом як різновид операційної системи масового виробництва.

### **Тема 19. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати**

Поняття операційної діяльності підприємства. Склад основних ресурсів як вхідних факторів операційної діяльності. Продукт (послуга) як результат операційної діяльності підприємства.

Операційні процеси організації - динамічна основа функціонування та розвитку операційної системи. Принципи організації та складність операційних процесів. Типи операційних процесів, їх ознаки.

Організація операційного процесу у просторі: технологічний та предметний напрями спеціалізації.

Поняття, структура та тривалість операційного циклу підприємства. Визначення тривалості операційного циклу підприємства. Особливості управління за фазами операційного циклу підприємства.

### **Тема 20. Управління процесом проектування операційної системи**

Проектування операційної системи: сутність, цілі та етапи. Склад критеріїв та факторів проектування операційної системи. Соціотехнічний підхід до розробки операцій. Відмінності між проектуванням продукту та послуги. Розгортання функції якості як можливість залучення споживача до операційного процесу.

Сучасний рівень розвитку виробничих та невиробничих операційних систем.

Необхідність рішень з просторової організації діяльності. Проектування виробничих потужностей: аргументи на користь створення великих централізованих та невеликих децентралізованих підприємств. Проектування та місце розташування підприємства: фактори мікро- і макросередовища.

Розміщення обладнання та робочих місць для виробництва: поопераційне функціональне, потокове лінійне та фіксоване позиційне планування. Проектування робіт і нормування праці.

### **Тема 21. Управління поточним функціонуванням операційної системи**

Довгострокове, середньострокове та короткострокове планування операцій, сукупне планування. Базові стратегії планування.

Управління матеріально-технічним забезпеченням. Функції, завдання і основні вимоги до оперативного управління виробництвом. Зміст та фази оперативного управління. Види систем оперативного управління виробництвом. Організація диспетчеризації операційної діяльності.

Контролювання операційного процесу: значення й технологія. Контролювання якості сировини, матеріалів, товарів та послуг. Контролювання запасів.

Роль, завдання та принципи управління матеріальними ресурсами та запасами. Управлінські рішення у сфері управління запасами та пов'язаними з ними витратами. Особливості управління запасами залежного та незалежного попиту. Виштовхувальні та витягувальні системи.

Робоче середовище та умови праці, режим роботи. Розподіл та кооперація праці. Мотивування роботи. Основи нормування праці. Методи нормування праці та часу. Хронометраж.

## **Тема 22. Основи управління проектами**

Сутність проектного підходу до управління організацією. Значення та основні завдання в процесі управління проектами.

Планування проектів. Поопераційний перелік робіт. Створення робочих графіків за допомогою діаграм Г. Гантта. Розклад проектів. Контроль проектів. Методи сітьового планування: переваги та недоліки. Техніка управління проектами методом оцінювання та розгляду програми (PERT) та методом критичного шляху (CPM).

## **Тема 23. Основи менеджменту якості**

Поняття, значення та фактори забезпечення якості товарів та послуг. Показники якості та методи їх оцінювання.

Основні підходи щодо менеджменту якості. Планування якості. Організаційне забезпечення якості. Інструменти контролю якості. Аналіз існуючих програм забезпечення якості: підхід У.Е. Демінга, Д. Джурана, П. Кросбі, К. Ісікави. Підхід з позицій загального менеджменту якості. Розвиток програми забезпечення якості. Система стандартів ISO 9000.

## **Тема 9. Управління результативністю операційної діяльності**

Показники результативності функціонування виробничих та невиробничих операційних систем.

Продуктивність операційної діяльності як міра результативності операційного менеджменту. Комплексний підхід до питань продуктивності. Моделювання процесу управління продуктивністю операційної системи. Фактори, що впливають на динаміку продуктивності. Шляхи підвищення її продуктивності.

## **Тема 24. 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 «трудова ресурси», «персонал», «трудова потенція» «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.

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 25. 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

## **Тема 26. Кадрове планування та організація набору та відбору персоналу 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.

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 27. 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 28. 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.

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 29. 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 30. 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.

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 31. 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-трудова відносин в організації. Громадські організації. Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників.

### **Тема 32. 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.

## **3.2. Дисципліна «Державне та регіональне управління»**

### **Тема 1. Основи теорії державного управління**

Соціальна природа поняття «державне управління», його мета та зміст. Державне управління як системне суспільне явище. Системні характеристики державного управління. Теорія систем та управління. Фундаментальні процеси управління: планування, організація, управління, зв'язок. Визначення моделі системи державного управління. Етапи формування моделі системи державного управління на основі системного підходу. Об'єкт державного управління та предмет вивчення.

Основні теорії державного управління: економічна теорія держави; теорія суспільного вибору (суспільний договір, «фіаско держави», мінімізація трансакційних витрат); теорія соціології (теорія держави, соціальна структура суспільства, соціальна мобільність, статус і статусні ролі); теорія менеджменту (теорія раціональної бюрократії, організовані структури управління, розподіл праці в управлінських структурах, державне адміністрування).

Еволюція дослідження предмета державного та регіонального управління. Державне та регіональне управління у системі суспільних наук, інші науки і галузі знань. Поняття, система та завдання державного та регіонального управління як навчальної дисципліни. Методи вивчення державного та регіонального управління. Мистецтво управління. Структура курсу «Державне та регіональне управління».

### **Тема 2. Державна влада та державне управління**

Держава як суб'єкт управління суспільними процесами. Сутність сучасної держави. Основні риси держави. Категорія влади. Державна влада як складова державно-владного механізму. Поняття та сутність функцій державного управління. Види функцій державного управління. Реалізація функцій в державному управлінні: основні проблеми.

Державне управління як система, що розвивається. Рівні державного управління: загальнодержавне управління, управління на регіональному та місцевому рівнях. Суб'єкти та об'єкти державного та регіонального управління. Принципи державного управління, механізми їх прояву і використання.

Цілі державного управління, їх юридичне та ресурсне забезпечення. Функціональна структура державного управління. Сутність і класифікація функцій державного управління. Характеристика загальних (основних) та спеціальних (спеціалізованих) функцій. Допоміжні функції. Основні напрями діяльності в системі державного управління.

Поняття та класифікація методів державного управління. Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи, їх переваги та недоліки. Економічні методи та їх інструменти. Правові методи. Соціально-психологічні та неформальні методи впливу.

Сутнісні характеристики (рисни) організаційної структури державного управління. Унітарна та федеративна організація державного управління. Основи побудови організаційної структури державного управління.

Моделі державного управління: світовий досвід. Структура державного управління у провідних країнах світу: інституційний, функціональний та організаційний аналізи; центральні, регіональні та місцеві органи управління, їх ієрархія, проблеми взаємодії. Використання зарубіжного досвіду державного управління у вітчизняній практиці.

### **Тема 3. Державне управління в окремих сферах суспільного розвитку**

Державне регулювання економіки, його цілі, функції, об'єкти. Роль держави у розвитку підприємництва. Державне регулювання структурної перебудови національної економіки. Конкурентна та інноваційно-інвестиційна політика держави, методи та інструменти. Засоби впливу на розвиток промислового і сільськогосподарського виробництва, сфери обігу і торгівлі. Управління зовнішньоекономічним сектором.

Особливості управління соціальною сферою. Соціальна політика держави: необхідність, сутність, цілі та принципи. Основні об'єкти та складові політики. Моделі соціальної політики. Методи впливу держави на розвиток соціальних відносин. Основні напрями соціальної політики держави щодо економічно активного населення. Діяльність держави щодо вразливих верств населення. Формування системи соціального захисту. Завдання державного регулювання розвитку елементів соціальної інфраструктури.

Державне управління в адміністративно-політичній сфері. Політика як наука, мистецтво і вид діяльності. Види політики держави, їх цілі, принципи формування, інструменти реалізації. Національна безпека та державне управління.

Специфіка управління у сфері культури та ідеології. Державне управління у сфері освіти, молодіжної політики, культури, науки, туризму, спорту, охорони здоров'я. Вплив держави на розвиток інформаційного простору, формування суспільної свідомості. Державне управління і сфера особистого життя людини.

### **Тема 4. Роль різних гілок влади у процесі державного управління**

Система органів публічної влади. Законодавча влада в системі державного управління. Поняття, склад і структура парламенту, його повноваження.

Державне управління і виконавча влада: поняття, співвідношення, взаємозв'язок. Роль виконавчої влади в управлінні. Види органів виконавчої влади та питання їх класифікації. Уряд і державне управління.

Судова влада у системі державного управління. Поняття і роль судової влади у суспільстві. Судові системи та судові органи. Здійснення судової влади.

Сутність і види контролю у суспільстві. Контрольна влада у системі управління, її органи та форми діяльності.

Особливості організаційної структури державного управління в зарубіжних країнах.

### **Тема 5. Державне управління на регіональному рівні**

Регіональне управління: сутність, цілі та специфіка. Історичні форми управління регіональним розвитком. Державна регіональна політика та політика територіально-адміністративних органів. Роль місцевого самоврядування у розвитку регіону.

Основні напрями регіонального управління: управління природно-ресурсним потенціалом регіону, управління фінансовими, трудовими ресурсами. Вплив органів державної влади на промислове і сільськогосподарське виробництво в регіоні, функціонування регіональних ринків. Управління інноваційною діяльністю. Роль державного управління щодо розвитку соціальної інфраструктури регіону.

Механізми реалізації регіональної політики держави: інституційно-правові, організаційні, фінансово-економічні, соціально-психологічні. Місцеві бюджети як фінансова основа соціально-економічного розвитку регіону. Державні та регіональні програми. Історичний досвід та особливості функціонування та управління територій із спеціальним статусом.

Регіональне управління та місцеве самоврядування. Поняття та суть місцевого самоврядування. Його основні ознаки та принципи, моделі управління. Роль органів місцевого самоврядування у розвитку регіону. Централізація та децентралізація влади.

### **Тема 6. Система органів державної влади в Україні: конституційні основи їх функціонування, роль в управлінні**

Історичний досвід державного управління в Україні. Конституційна модель розподілу влади в Україні. Верховна Рада та державне управління. Інститут Президента та державне управління. Органи виконавчої влади України: загальна характеристика, управлінські зв'язки. «Субординація», «координація» і «реординація» між органами виконавчої влади.

Центральні органи виконавчої влади. Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади. Регіональні органи виконавчої влади.

Місцеве самоврядування у державному управлінні України. Проблеми функціонування та напрями реформування.

## **Тема 7. Центральні органи виконавчої влади в Україні**

Центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ) у системі державного управління. Історія формування і функціонування. Організаційна структура та завдання ЦОВВ, їх права, компетенція, функції.

Кабінет Міністрів України як вищий орган виконавчої влади. Історичний аспект формування уряду України. Структура та порядок формування Кабінету міністрів України. Функціональні повноваження членів Кабінету міністрів України. Секретаріат Кабінету міністрів України, порядок формування, повноваження. Відповідальність Кабінету міністрів України. Акти Кабінету міністрів України.

Міністерства України та їх повноваження. Державні комітети (державні служби) України та інші центральні органи виконавчої влади: їх статус, функції.

Територіальні органи центральних органів виконавчої влади: права, компетенція, функції. Централізація та децентралізація у структурній організації державного управління.

## **Тема 8. Регіональні органи державного управління**

Місцеві державні адміністрації в системі державного управління. Основні завдання, правовий статус, компетенція місцевих державних адміністрацій. Повноваження, порядок формування та роботи місцевих державних адміністрацій. Структура місцевих державних адміністрацій, їх діяльність. Відносини місцевих державних адміністрацій у системі вертикальних та горизонтальних зв'язків.

Управління факультативними територіальними одиницями. Господарсько-правовий механізм діяльності територій із спеціальним статусом.

## **Тема 9. Місцеве самоврядування та його особлива роль у державному управлінні**

Історичний аспект та конституційно-правові засади місцевого самоврядування в Україні. Державна політика у сфері місцевого самоврядування. Правовий статус органів місцевого самоврядування в системі державного управління. Сучасна система місцевого самоврядування в Україні: територіальна громада, представницькі органи місцевого самоврядування, виконавчі органи місцевого самоврядування, посадові особи місцевого самоврядування. Асоціації та інші форми добровільного об'єднання органів місцевого самоврядування. Особливості здійснення самоврядування в містах Києві та Севастополі.

Всесвітня Декларація місцевого самоврядування, Європейська Хартія місцевого самоврядування та проблеми функціонування інституту місцевого самоврядування в Україні.

Громадянин в державному управлінні. Поняття і основні характеристики громадянства. Права, свободи і обов'язки громадян: система закріплення. Взаємовідносини громадян і органів державного управління.

## **Тема 10. Внутрішня організація та управління органу державної влади**

Загальнотеоретичні аспекти організації роботи органів державної влади в Україні. Орган влади як об'єкт організації. Організація як процес і функція управління.

Сутність і особливості менеджменту органу державної влади, регламент його діяльності. Стратегічне управління та формування програми діяльності органу державної влади. Функціональний аналіз та контролінг діяльності органу державної влади. Інформаційне та комунікаційне забезпечення внутрішньої організації органу державної влади. Підготовка та прийняття рішень в органах державної влади. Зв'язки з громадськістю в системі управлінської діяльності органу державної влади. Роль та місце керівника в управлінні органами державної влади. Сутність лідерства в державному управлінні. Забезпечення законності в державному управлінні. Специфіка юридичної відповідальності в державному управлінні.

## **Тема 11. Державна служба в Україні**

Державна служба: поняття, риси, функції, принципи, види, організація. Система правових актів про державну службу та правовий статус державних службовців. Класифікація посад державних службовців.

Проходження державної служби та управління державною службою. Атестація державних службовців. Етика поведінки державних службовців. Управління державною службою. Державна кадрова політика. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців.

Бюрократія і бюрократизм у державному управлінні: світові тенденції та вітчизняна специфіка.

## **Тема 12. Ефективність державного управління. Державний контроль у сфері виконавчої влади**

Поняття ефективності в управлінні. Чинники та критерії ефективності державного управління. Загальна соціальна ефективність державного управління. Ефективність діяльності управлінських органів і посадових осіб. Економічна оцінка ефективності функціонування органу державної влади. Демократичні процедури визначення ефективності державного управління.

Державний контроль у сфері виконавчої влади в Україні, його зміст та правові засади. Види контролю. Здійснення державного контролю щодо виконавчої влади з боку суб'єктів інших гілок влади: парламентський контроль, прокурорський нагляд, судовий контроль, адміністративний нагляд міліції. Громадський контроль за діяльністю органів державного управління.

## **Тема 13. Відносини органів публічної влади в системі управління**

Основні напрями взаємодії центральних та регіональних органів державної влади та органів місцевого самоврядування з трудовими колективами, підприємствами, установами і організаціями. Взаємовідносини органів державної влади й місцевого самоврядування із судовими та правоохоронними органами: органами Служби безпеки України, органами прокуратури, органами внутрішніх справ.

Взаємодія державних органів та органів місцевого самоврядування з об'єднаннями громадян. Здійснення нагляду за діяльністю об'єднань громадян. Організація роботи із запитами громадян. Державні та адміністративні послуги з боку органів виконавчої влади та їх правове регулювання. Залучення громадськості до участі в управлінні державними і суспільними справами та контролі за функціонуванням органів влади.

#### **Тема 14. Розвиток системи державного та регіонального управління**

Проблеми взаємовідносин гілок державної влади в Україні у сфері управління. Необхідність реформування системи державного та регіонального управління. Державне та регіональне управління в контексті трансформаційних та глобалізаційних процесів. Соціально-ринкова трансформація України та завдання держави щодо формування ефективної системи управління на різних рівнях. Реформування системи державного управління відповідно до стандартів публічного адміністрування, прийнятих в Європейському Союзі та країнах розвиненої демократії.

Суть та основні напрями адміністративної реформи в Україні. Концептуальні засади реформування центральних та місцевих органів влади, напрями вдосконалення управління регіональним розвитком. Базові форми децентралізації управління. Формування ефективної організації виконавчої влади як на центральному, так і на місцевому рівнях управління. Запровадження нової ідеології функціонування виконавчої влади місцевого самоврядування як діяльності щодо забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання державних та громадських послуг. Удосконалення механізмів правового захисту громадян у відносинах із органами державної влади. Протидія корупції в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

Створення сучасного нормативно-правового, наукового та інформаційного забезпечення системи державного управління; зміцнення та формування нових фінансово-економічних основ функціонування державного управління; організація на нових засадах державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; створення сучасної системи підготовки та перепідготовки управлінських кадрів; оновлення інституту відповідальності у сфері державного та регіонального управління; запровадження раціонального адміністративно-територіального устрою.

### **3.3. Дисципліна «Організація праці менеджера»**

#### **Тема 1. Особливості 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).

Види та класифікація управлінської діяльності: змістом, характером ініціативи, періодом, предметом діяльності, періодичністю повторення, фіксованістю у часі, важливістю і терміновістю.

Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства, форми керівництва (пряма і непряма, повна і часткова). Керівництво спільною діяльністю. Проектування ієрархії обсягу.

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.

Поняття трудового процесу. Закони розвитку організації праці. Критерії оптимізації трудових процесів. Типи трудових процесів і фактори, які визначають зміст трудового процесу. Сутність наукового підходу до пізнання трудових процесів.

#### **Тема 2. Сутність, принципи та напрямки 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.

Напрямки наукової організації праці: раціональний розподіл обов'язків, організаційне закріплення процесів поділу (функціональний, технологічний, кваліфікаційний поділ праці) та кооперації, розстановка кадрів по ланках 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 та кооперації праці та встановлення пропорційності видів праці.

Основні напрямки удосконалення діючої системи розподілу та кооперації праці. Рациональний розподіл функцій між керівником та працівниками апарату управління. Принципи та етапи розподілу управлінських функцій. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць.

Визначення функції заступників та рівня централізації управління.

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.

Цільове планування роботи менеджера. Декомпозиція цілей управління підприємством за рівнями менеджерів.

Методи планування особистої праці менеджера: директивне, індивідуальне та комбіноване планування. Особисті цілі менеджера. Процес постановки особистих цілей менеджера: визначення цілей, аналіз можливостей досягнення поставлених цілей, уточнення і конкретне формулювання цілей.

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 при складанні планів-графіків. Організаційні принципи розпорядку дня.

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

Делегування завдань, діяльності, компетенції та функціональної відповідальності як форма розподілу управлінської праці. Елементи процесу делегування. Завдання, які не делегуються. Делегування відповідальності: характеристика відповідальності, діапазону делегування, опис посади, обов'язки співробітника і керівника в умовах делегування відповідальності. Зв'язок делегування з навчанням підлеглих. Перешкоди у делегуванні (з боку керівників та з боку виконавців) та шляхи їх подолання. Право підлеглого на помилку.

## **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, витрат 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 при організації робочих місць. Удосконалення обладнання і технологічне оснащення робочих місць. Вимоги до обладнання.

Прилад сигналізації, пульти управління. Допоміжне обладнання, вимоги до допоміжного обладнання.

Схематичне планування робочого місця. Робочі зони. Раціональне розміщення працівників. Системи планування приміщень: кабінетна, загальна, сотова. Правила розподілу приміщень. Норми площі робочого місця. Організаційне оснащення. Уніфікація оснащення.

Зміст поняття «умови праці». Фактори виробничого психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, естетичні та соціально-психологічні.

Використання технічних засобів управління та їх класифікація за ознакою. Призначення засобів організаційної та обчислювальної техніки: складання документів, розмноження і копіювання документів, обробка документів.

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.

Види документів за походженням, напрямками діяльності організації, найменуванням, складністю, формою та засобами фіксації, терміном зберігання.

Системи документації. Процеси документування: підготовка, узгодження, оформлення, виготовлення документів.

Поняття формуляру. Основні реквізити документів, їх розміщення. Бланки документів, варіанти їх оформлення.

Основні вимоги до документів: достовірність, відповідність чинному законодавству, дотримання формуляру, 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

Постанови та рішення колегіальних органів. Складання протоколів: докладних та скорочених. Оформлення наказів, розпоряджень, службових листів, службових записок (пояснювальних, доповідних). Види актів. Структура та порядок оформлення.

Оформлення документації з особового складу: трудові контракти, накази по особовому складу, трудові книжки, особові справи співробітників. Структура штатної чисельності та штатного розкладу. Документування процесу прийому на роботу, звільнення з роботи або переведення на іншу посаду (ділянку). Документи з контрактної системи наймання працівників. Складання особистих документів: заяви, резюме, автобіографії, розписки, доручення, рекомендаційного листа.

Оформлення документації з господарської діяльності. Складання та оформлення договорів поставки, підяду, про майнову відповідальність. Документування господарсько-претензійної діяльності; комерційні акти, претензійні листи, протоколи розбіжностей до договорів. Обліково-фінансові документи: оформлення процедур відкриття рахунків у банку.

Документування зовнішньо-економічної діяльності: документи з організації зовнішньо-економічних зв'язків, документи з створення спільних підприємств.

## **Тема 9. Організація діловодства. Опрацювання й 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.

Номенклатура справ та її види: індивідуальна, рекомендована й типова. Формування й оформлення справ.

Автоматизація процесів діловодства на підприємстві. Структура служби діловодства. Напрямки використання ПЕОМ у процесі організації

роботи з текстовими документами та документаційному забезпеченні управління. Обмін електронними документами (електронна пошта).

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

Класифікація ділових нарад: цілями, періодичністю, ступенем прогнозованості, складом учасників, колом питань, кількістю питань, кількістю учасників, складом секретаріату, президії, методом проведення, фіксації рішень, прийнятих на нараді.

Ведення нарад. Способи впливу на поведінку учасників наради. Особливості оперативних нарад. Нетрадиційні форми нарад: мозкова атака, авторитарна нарада, послідовне узгодження рішення.

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.

Психологічні механізми і технологія переговорного процесу. Тактичні прийоми на переговорах. Психологічні умови успіху на переговорах. Значення міміки та жестикуляції в процесі спілкування. Класифікація типів співрозмовників.

Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому, особливості прийому з особистих питань. Особливості груп відвідувачів: заявлені та незаявлені відвідувачі. Стратегія управління потоком відвідувачів.

Особливості ведення телефонної розмови. Техніка телефонних розмов. Раціоналізація телефонних контактів: «пасивні» вхідні та «активні» вихідні дзвінки. Фільтрування вхідних телефонних дзвінків. Визначення тактики ефективного телефонного дзвінка. Правила ведення телефонної розмови.

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.

### **3.4. Дисципліна «Комунікативний менеджмент»**

#### **Тема 1. Ділова комунікація як значущий засіб забезпечення цілісності і функціонування організації**

Роль комунікації в управлінні організацією. Комунікація і інформація. Ділова комунікація: сутність і зміст. Підходи до розуміння сутності ділової комунікації. Цілі і функції комунікації в організації. Комунікаційна функція керівника організації

#### **Тема 2. Форми ділової комунікації**

Класифікація форм ділової комунікації: наради, офіційні і протокольні заходи, зустрічі, прийоми, бесіди, виступи, письмові документи. Діалог і дискусія як найбільш загальна форма ділових комунікацій. Різновиди діалогу. Інші форми ділових комунікацій: прес-конференція, брифінг, презентація, прийом з особистих питань. Форми взаємодії в діловому спілкуванні. Ділові переговори як основна форма ділової комунікації.

#### **Тема 3. Типологія ділових комунікацій**

Поняття організаційних комунікацій. Види комунікацій в організації. Внутрішньоорганізаційні комунікації: зміст поняття, цілі і завдання. Класифікація внутрішньоорганізаційних комунікацій: за характером; за формою спілкування; за ознакою етапу організаційного функціонування; за змістом; з точки зору просторового розташування каналів; за спрямованістю; за ознакою каналу спілкування; комунікації типу: "керівник - підлеглий", "керівник - керівник", "керівник - робоча група". Зовнішньоорганізаційні комунікації: зміст поняття, цілі і завдання. Суб'єкти і об'єкти

зовнішньоорганізаційних комунікацій організації, їхня структура і особливості взаємодії.

#### **Тема 4. Основні проблеми комунікацій в організації**

Міфи ділової комунікації. Зміст бар'єрів ділової комунікації в організації. Типологія бар'єрів ділової комунікації: мікробар'єри і макробар'єри. Причини бар'єрів комунікації: чинники ініціатора комунікації і чинники одержувача інформації. Способи вдосконалення комунікаційних процесів в організації.

#### **Тема 5. Ефективні ділові комунікації**

Чинники формування ефективних ділових комунікацій. Кризові комунікації в організації: цілі, причини, об'єкти, класифікації. Комунікаційні стилі ефективного ділового спілкування.

#### **Тема 6. Комунікативний менеджмент: основні положення і базові характеристики.**

Комунікативний менеджмент як теорія і практика управління соціальними комунікаціями організації. Завдання комунікативного менеджменту. Зміст і напрями комунікативного менеджменту. Корпоративні комунікації як предмет комунікативного менеджменту. Критерії вибору правильних комунікативних систем. Об'єкти і суб'єкти комунікативного менеджменту.

#### **Тема 7. Стратегія комунікативного менеджменту**

Стратегія комунікативного менеджменту: поняття, складові та цілі. Дослідження мікро- і макросередовища організації. Цільова аудиторія: сутність поняття та типологія. Внутрішні чинники вибору типу комунікаційної стратегії. Комунікативний аудит. Напрями діяльності організації при визначенні стратегії комунікативного менеджменту. Вибір моделі стратегії комунікативного менеджменту. Моделі стратегії (матриця комунікативного менеджменту).

#### **Тема 8. Інструменти комунікативного менеджменту**

Зв'язки з громадськістю (public relations). Зв'язки з акціонерами, інвесторами і партнерами (investor relations). Зв'язки із засобами масової інформації (media relations).

## **Тема 9. Особливості комунікативного менеджменту в комерційних і некомерційних організаціях [7,9,10,12,20]**

Завдання комунікативного менеджменту в промисловості. Роль комунікативного менеджменту в маркетинговій політиці підприємства.

Комунікативний менеджмент в державних та регіональних органах влади. Завдання інформаційного забезпечення органів влади. Політичний та соціальний маркетинг. Комунікативний менеджмент в муніципальному та місцевому самоврядуванні.

### **4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ РІЗНИХ РІВНІВ СКЛАДНОСТІ**

Білет фахового випробування складається із 30 тестових завдань трьох рівнів складності для факультету менеджменту та міжнародної економіки Криворізького економічного інституту.

Результати письмової роботи вступника оцінюються наступним чином:

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

### **5. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ**

1. Адаир Д. Эффективная коммуникация. / Д. Адаир — М.: ЭКСМО, 2003. – 195 с.
2. Адаменко Е. Профессиональное обучение персонала / Е. Адаменко // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 11. – С. 58-62.
3. Адаптація гірничо-збагачувальних підприємств в ринкових умовах на основі економіко-математичного моделювання ризику виробничого потенціалу. // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 200: В 4 т. Том IV. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2005. – С. 936-946.
4. Акулов В.Б. Теорія організації: учеб. пособие / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков. -Петрозаводск: ПетрГУ, 2002. - 192 с.
5. Бабець Е.К. Менеджмент: Навч. посібник. - Кривий Ріг - Видавничий дім, 2007. - 184 с.
6. Бажин И.И. Информационные системы менеджмента. - М.: ГУВШЭ, 2000. - 688с.
7. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.П. Сардак. - К.: Професіонал, 2007. - 407 с.
8. Баринов В.А. Организационное проектирование: учебник / В.А.Баринов. - М.: Инфра-М, 2005. - 399 с.

9. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: Моногр. / В.М. Бебик — К.: МАУП, 2005. — 440 с
10. Бегова Т. К вопросу о понятии «ноу-хау», как об объекте права интеллектуальной собственности // Підприємництво, господарство, право — 2005. — № 5. — С. 23.
11. Беляев А. А. Системология организации: учебник / А.А. Беляев, Э.М. Безтелесна Л. Людський розвиток: підходи до трактування суті та умов його забезпечення // Економіка України. — 2009. — № 7. — С. 4-20.
12. Васильєв В.В. Формування професійного потенціалу робітників металургійних підприємств. / Васильєв В.В, Василенко В.М., Мокряк Е.В. // Придніпровський науковий вісник: Історія і соціологія. — 1998. — № 79. — С. 7-19.
13. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2009. — 688 с.
14. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ТК Велби; Изд-во Проспект, 2006. - 504 с.
15. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник. — Київ: Центр навчальної літератури, 2005. — 621с.
16. Богатко А. Н. Система управления развитием предприятия (СУРП) / А. Н. Богатко. — М: Финансы и статистика, 2001. — 240 с.
17. Брагина З.В. Управление персоналом: учебное пособие для студ. вузов, обуч. по специальности "Менеджмент организации" / З. В. Брагина, В. П. Дудяшева, З. Т. Каверина. - М. : КНОРУС, 2010. - 128 с.
18. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. - 2-ге вид., виправл. і допов. - К.: Центр навч. л-ри, 2005. - 532 с.
19. Василенко В.О., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник. К: ЦУЛ, 2003. — 396с.
20. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. К: ЦУЛ, 2003. — 396с.
21. Василенко В.О. Теорія та практика розробки управлінських рішень. Навчальний посібник. К: ЦУЛ, 2002. — 420с.
22. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко, Ткаченко Т.І. - 2-ге вид., виправл. і допов. - К.: Центр навч. л-ри, 2004. - 400 с.
23. Винарик Л.С., Щедрин А.Н. Информационная культура; эволюция, проблемы. - Донецк: ИЭП НАЛ Украины, 1999. - 144 с.
24. Вітлінський В.В., Наконечний С.І., Шапіро О.Д. Економічний ризик і методи його вимірювання. - К.: ІЗМН, 1996. - 400с.
25. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М., 2003. - 528 с.
26. Вовканич С., Семів Л. Людський та інтелектуальний капітал в економіці знань // Вісник НАН України. — 2008. — № 3. — С. 13.



27. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування / Н. Л. Гавкалова. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
28. Гевко І.Б. Операційний менеджмент : навч. посіб. /І.Б. Гевко. - К. : Кондор, 2005. - 228 с
29. Герчикова И.Н. Менеджмент. -М.: Банки и биржи. 2005 - 480 с.
30. Гойхман О. Я. Речевая коммуникация / О.Я. Гойхман – М: Инфра-М, 2008. – 207 с.
31. Голощапова О. Ринок інноваційних технологій в Україні: вивчення світового досвіду з метою його застосування у вітчизняних умовах. // Економіст. – 2007. – № 2. – С. 32.
32. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О.А. Грішнова, О.О. Наумова // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. - Т 2. Управління персоналом в організаціях. - К.: КНЕУ, 2005. – 435с.
33. Давидовская М.И., Лапо А.И., Пупцев А.Е. Современные информационные технологии: учебное пособие для гуманитарных факультетов / М.И. Давидовская, А.И. Лапо, А.Е. Пупцев.– Вильнюс. ЕГУ, 2008. – 425 с.
34. Данилишин Б. Куценко В. Інтелектуальні ресурси в економічному зростанні шляхом поліпшення їх використання. // Економіка України. – 2006. – № 1. – С. 71-75
35. Дафт Р. Менеджмент: Учебник - 2-е издание. -СПб: Питер, 2006 -832 с.
36. Дікань Л.В. Сучасні підходи до визначення сутності мотивації / Дікань Л.В., Синюгіна Н.В. // Економіка розвитку. – 2007. – № 3(43). – С.55–57.
37. Денисюк В. Міжнародний трансфер технологій: сучасний зміст, аналіз закордонної та національної статистики // Економіст. – 2005. – № 2. – С. 42-47.
38. Дереповко І. Питання підвищення ефективності функціонування системи управління підприємством / І. Дереповко // Регіональна економіка. – 2000. – № 1. – С. 44–52.
39. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. - Київ, 2001.
40. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління. - К.: ЗАТ «ШЧЛАВА».-2000. - 280 с
41. Дик Улла. Эффективная коммуникация. Приемы и навыки: / Дик Улла – М: Гуманитарный центр, 2007. – 188 с.
42. Ділові контакти з іноземними партнерами: Навч.-практ. посібник для бізнесмена. – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2004. – 284с.
43. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. посіб. / Л.Є. Довгань. - К.: Ексоб, 2002. - 384 с.
44. Доль П. Менеджмент: Стратегам й тактика. -СПб: Питер, 2005 – 560 с
45. Доронина М.С. Культура общения деловых партнеров. / М.С. Доронина – Х.: ИД, 2003 – 192с.
46. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты.: Пер. с англ. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – 200 с.

47. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер с англ. – М: Издат дом «Вильямс», 2001. – 272с.
48. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2009, 256с.
49. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Егоршин А.П. – Н. Новгород: НИМБ, 2003, – 320с.
50. Економіко-математичне моделювання ризику великих промислових підприємств з монопродуктовим виробництвом // Монографія. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. – 230с.
51. Економіко-математичне моделювання ризику ранжирування варіантів комплексної розробки рудних родовищ // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 193: В 5 т. Том V. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2004. – С. 1253-1262.
52. Жданов С. А. Основы теории экономического управления предприятием. / С.А. Жданов— М.: ФИНПРЕС — 2000. — 376 с.
53. Жуковська В.М. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб. / В.М. Жуковська, І.П. Миколайчук. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. - 293 с.
54. Журавлев А.Л. Коммуникативные качества личности руководителя и эффективность руководства коллективом/Психолог. журн. - 1999. -Т.4-№1.- С.57-67.
55. Зарубіжні системи менеджменту./ О.Є.Кузьмін, О.Г. Мельник. Основи менеджменту. – К: „Академвидав”, 2007. – С. 359-400.
56. Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник / І.А. Ігнатієва. - К.: Каравела, 2008. - 480 с.
57. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : Підручник. – Суми : ВТД —Університетська книга, 2010, - 334с.
58. Ивина Л.В., Воронцов В.А. Терминология венчурного финансирования: Учеб. пособие. – М: Академический проект, 2002, – 256с.
59. Каймакова М.В. Коммуникации в организации: текст лекций. / М.В. Каймакова – Ульяновск, УлГТУ, 2008. – 73 с.
60. Капица В.Ф. Культура управления персоналом / Капица В.Ф., Мокряк В.Л, Родин В.Е. – Кривой Рог: Минерал, 1997, 265с.
61. 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.
62. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
63. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. / О.В.Крушельницька, Д.П.Мельничук – К., Кондор. – 2003. – 296с.
64. Колот А.М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань // Економічна теорія – 2007 – № 2 С.3
65. Кузнецова И. Эффективность образования в инновационной системе: факторы и стратегии. // «Економіст», 2007. – № 9. – С. 16-21.
66. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г.

- Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 3-е вид., допов. і перероб. - Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Инфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти); «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.
67. Латфуллин Г.Р. Теория организации / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. - СПб.: Питер, 2004. - 395 с.
68. Лейбкинд А. Р. Моделирование организационных структур: (классификационный подход). / Лейбкинд А. Р., Рудник Б. Л. — М.: Наука, 1981. — 144 с.
69. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посіб. - К.: ТОВ «УВГПС ЕксСб», 2005. - 512 с.
70. Лукашевич Н.П. Теория и практика самоменеджмента: учеб. пособие / Н.П. Лукашевич. - 2-е изд., испр. - Киев: МАУП, 2002. - 360 с.
71. Макаренко М. В., Махалина О. М. Производственный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ПРИОР, 1998. — 384 с.
72. Макогон Ю. Медведкін Т. Інноваційні процеси і конкуренція на світових ринках.// Економіст – 2007 – № 9
73. Малиш О. Моделювання поведінки підприємства щодо вдосконалення персоналу / О. Малиш //Економіст. – 2003. – № 11. – С. 28 – 30
74. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы / Н.М. Мартыненко. - К.: МП «Леся», 1995. -368 с.
75. Мельник. - 2-е вид., випр., допов. - К.: Академвидав, 2007. - 464 с.
76. 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.
77. Мокряк Е.В. Ринкова орієнтація базової освіти та виховання потенційних суб`єктів ринку праці. / Е.В. Мокряк. // Економіка: проблеми теорії та практики. Міжвузівський збірник наукових праць. Випуск 5 – Дніпропетровськ: «Наука і освіта», 2000р. – С. 3-14.
78. Мокряк В.Л. Світ і Україна: динаміка основних показників соціально-економічної статистики: навчально-методичний посібник / В.Л. Мокряк, А.С. Лобанова, Е.В. Мокряк, О.С. Славіна; за ред. А.С. Лобанової. – 2-е вид, перероб. і допов. – Кривий Ріг: Видавничий дім, 2011.– 548с.
79. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. -К.: Атіка, 2007. - 564 с.
80. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Персонал.: Дело, 2004. -704 с.
81. Микитенко Н.В. Операційний менеджмент. Практикум : навч. посіб. / Н.В. Микитенко. К. :КНТЕУ, 2009.- 197 с.
82. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З Мильнер. - М.: Инфра-М, 2009. – 864 с.
83. Михайловська О.В. Операційний менеджмент: Навч. Посібник / О.В. Михайловська . –К.: Кондор, 2008 – 550 с.
84. Моисеева И.П. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие / И.П. Моисеева. – Томск, Изд-во ТПУ, 2007. – 104.

85. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. / ГЛ. Монастирський. - К.: Знання, 2008. - 319 с.
86. Моргенстерн Дж. Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. — М.: Хорошая книга, 2001.
87. Омеляненко Т.В., Задорожна Н.В. Операційний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2003. — 236 с.
88. Операційний менеджмент (комплект навчальних матеріалів для студентів заочної форми навчання) / Укл.: Т. В. Омеляненко, Н. А. Тригубчак. — К.: КНЕУ, 2000. — 84 с.
89. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій [Текст]: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів / Г. В. Осовська. - К.: Кондор, 2003. - 218 с.
90. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія / Г.Т. П'ятницька. - К.: Логос, 2006. - 568 с.
91. Радченко Я.В., Смирнов Э.А. Теория организации. ГУ. - М.: ЗАО Финстатинформ, 2000. - 212 с.
92. Райзберг Б.А. Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой: Учебник - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-синтез", 1999. -784 с.
93. Райченко А.В. Административный менеджмент: учебник / А.В. Райченко. - М.: ИНФРА-М, 2007. — 416 с.
94. Райченко А.В. Общий менеджмент / А.В. Райченко. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 384 с.
95. Рева Е.В. Коммуникационный менеджмент. Учебное пособие / Е.В. Рева — Пенза: изд-во ПГУ — 2003 — 161с.
96. Савельева В.С. Управління персоналом: навч. посіб. / В.С. Савельева, Єськов О.Л. - К.: ВД «Професіонал», 2005. - 336 с.
97. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / В.А. Савченко — К.: КНЕУ, 2002 - 375с.
98. Сидницька О.І. Формування ціннісних мотиваційних механізмів як елемент управління людськими ресурсами підприємств. // Економіка. Фінанси. Право. — 2007. — № 1. — С. 34.
99. Системні аспекти управління складними виробничими структурами // Монографія. — Системні аспекти управління складними виробничими структурами. — Кривий Ріг: Мінерал, 2005. — 156с.
100. Сенге П. Преображение. Потенциал человека и горизонты будущего / П. Сенге, О. Шаймер. - М.: Олимп-Бизнес, 2008. - 304 с.
101. Слиньков В.Н. Свод документов в административном делопроизводстве менеджмента бизнеса / В.Н. Слиньков. - СПб.: Алерта, 2002. - 886 с.
102. Смирнов Э.А. Теория организации. - М.: Инфра-М, 2003. - 248 с.
103. Стивенсон В. Дж. Управление производством : пер. с англ. / В. Дж. Стивенсон. - М. ООО Изд-во «Лаборатория базовых знаний», ЗАО «Изд-во Бином» 1999. - 926 с.
104. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту : підручник [для студ. ВНЗ] / О.М. Сумець. К.: Професіонал, 2005. - 414 с.

105. Сухарський В.С. Менеджмент: Навч. посібник. -Тернопіль - Астон 2007-340 с.
106. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І.В. Смолін. - К.: КНТЕУ, 2004. - 346 с.
107. Степанов М.В. Значення маркетингу в забезпеченні інноваційної діяльності // Формування ринкових відносин в Україні – 2008. – № 2. – С. 55.
108. Стивенсон В.Д. Управление производством: Пер. с англ. под общ. ред. д.э.н., проф. Ю.В.Шленова.- М.: “Издательство БИНОМ”, - 1999. - 928 с.
109. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. Підручник для вузів. -Тернопіль: Карт - Блинш, 2006.-456 с.
110. Тацуно Ш. Стратегия – технополисы: Пер. с англ. – М: Прогресс, 1989. – 344с.
111. Теория организации / Т.Ю. Приходько, В.И. Приходько. - СПб.: Питер, 2004. - 269 с.
112. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. — 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 669 с.
113. Уткин З.А. Курс менеджмента: Учебник. -М.: Зерцало, 2006.- 448 с.
114. Федулова Л.І. Економіка знань у контексті поглядів Друкера. // Економічна теорія. – 2007 – № 3. – С. 86-100.
115. Федотова М.Г. Комуникативный менеджмент Учебное пособие / М.Г. Федотова – Омск: изд-во ОмГТУ – 2006 – 76с.
116. Федулова Л.І. Інноваційна економіка. Підручник. – К: Либідь, 2006 – 480с
117. Фролов Е.А, Рабинина Ю.Б. Коммерческая реализация изобретений и ноу-хау. // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 4. – с. 11.
118. Ханна М.Д. Управління виробництвом з метою задоволення споживача : підручник М.Д. Ханна. - К. : Віпо, 2003. - 225 с.
119. Хміль Ф.І. Ділове спілкування: навч. посіб. / Ф.І. Хміль. - К.: Академвидав, 2004. – 280 с.
120. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник / Ф.І. Хміль. - К.: Академвидав, 2006. -606 с.
121. Хорольський В.П., Харін С.А. Інноваційний менеджмент корпоративних підприємств гірничо-металургійного комплексу. Монографія. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2008 – 406с.
122. Чейз Р.Б. Производственный и операционный менеджмент : пер. с англ. - 10-е изд. Р.Б. Чейз, Ф.Р. Джейкобз, Н.Дж. Аквилано. - М. : Вильямс, 2007. - 1184 с.
123. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие -К: Знання КОО, 2007.-512с.