

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова приймальної комісії

Ректор Миколаївського

**національного аграрного
університету**



В.С. Шибанін

2019 р.

**ПРОГРАМА
ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**

для вступу на навчання за освітнім ступенем «Магістр»

на спеціальність 073 «Менеджмент»

у 2019 році

**Миколаїв
2019**

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програма розроблена для вступних фахових випробувань на навчання за освітнім ступенем «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Майбутній фахівець повинен мати систему знань щодо сутності та принципів функціонування підприємства, його підрозділів, господарського механізму, взаємозв'язків із іншими суб'єктами господарювання, державними органами. Значна увага приділяється виробничій та інноваційній діяльності підприємства, основним засадам маркетингу та менеджменту на підприємстві, формуванню стратегії підприємства.

Мета фахового випробування полягає у перевірці професійної компетенції, отриманих вступниками в процесі навчання за освітнім ступенем «бакалавр».

Головні завдання фахового вступного випробування полягають у тому, щоб вступники продемонстрували такі компетенції:

- навички здійснювати збирання, аналіз й обробку даних, що необхідні для розв'язання поставлених економічних задач;
- вміння вибрати інструментальні засоби для обробки економічних даних у відповідності з поставленою задачею, аналізувати отримані результати розрахунків і обґрунтувати висновки;
- вміння будувати стандартні теоретичні моделі на основі опису економічних процесів і явищ, аналізувати та змістовно інтерпретувати отримані результати;
- здатність проаналізувати дані, що необхідні для розрахунку економічних показників діяльності суб'єктів господарювання;
- вміння розраховувати на основі типових методик та діючої нормативно-правової бази економічні показники, що характеризують діяльність підприємства;
- здатність використовувати для розв'язання виробничих задач інформаційні технології.

Фахове вступне випробування включає чотири модулі дисциплін:

1. Модуль 1 «Маркетинг»
2. Модуль 2 «Управління персоналом»
3. Модуль 3 «Менеджмент»
4. Модуль 4 «Господарське право»

Модулі характеризують загальнотеоретичні знання зі спеціальностей, а також дозволяють оцінити практичні знання та вміння бакалаврів, що вступають на здобуття ступеня «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент».

Фахове випробування вступників сприяє виявленню здібностей у майбутніх фахівців у галузі менеджменту, маркетингу, споріднених наук. У процесі його проведення вступники повинні показати навички та вміння досліджувати економічні явища та процеси, що необхідно для чіткого визначення індивідуальних орієнтирів застосування власних здібностей та реалізації набутого професійного потенціалу в умовах ринкової системи. Здобувач вищої освіти повинен вміти:

- вільно орієнтуватися в основних економічних поняттях і категоріях;
- проявити володіння основними методологічними принципами пізнання і вміння застосовувати їх для аналізу складних економічних процесів сучасності;
- самостійно і логічно викладати матеріал та вміти робити відповідні висновки та узагальнення;
- давати правильні оцінки різним економічним явищам і процесам;
- вміти використовувати комп'ютерну техніку для розв'язання економічних задач у режимі користувача;
- вміти набувати нових знань, застосовуючи сучасні інформаційні освітні технології;
- використовувати закономірності розміщення продуктивних сил і механізми відносин між різними суб'єктами підприємницької діяльності в практиці господарювання;
- аналізувати та оцінювати ефективність виробничо-комерційної діяльності підприємства;
- знаходити шляхи вирішення основних проблем економії ресурсів та оптимальних варіантів їх поєднання з метою формування дієздатної соціально-орієнтованої ринкової економічної системи України, що в свою чергу забезпечить вихід нашої країни на світовий рівень розвитку.

Вступник повинен знати:

- знати основні категорії економічної науки, теоретичні основи і закономірності функціонування економіки, розуміти багатоманітність існуючих економічних систем у сучасному світі;
- мати системні уявлення про структури і тенденції розвитку української і світової економіки;
- розуміти суть інституціональних перетворень в економіці, знати про основні економічні інститути і принципи їх функціонування;
- знати механізм і принципи прийняття і реалізації економічних та управлінських рішень на мікро- і макрорівнях;
- володіти методами економічного аналізу різних мікро- і мікропроцесів;

- правову базу функціонування підприємства;
- конкретні форми і методи господарювання на рівні підприємства;
- особливості організації господарсько-комерційної діяльності підприємства та показники її ефективності.

I. ХАРАКТЕРИСТИКА ЗМІСТУ ПРОГРАМИ

1.1. Модуль 1 «Маркетинг»

Змістовний модуль 1. Сутність маркетингової діяльності

Тема 1. Суть і зміст маркетингу

Суть маркетингу: поняття, підходи до розгляду, цілі, завдання, принципи маркетингової діяльності. Основні поняття, що лежать в основі маркетингу: потреба, запити, обмін, товари, угода, ринок. Поняття «комплекс маркетингу»: товар, ціна, розподіл, просування та його інструменти. Види попиту. Основні концепції маркетингової діяльності: удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікація комерційних зусиль, концепція маркетингу, соціально-етичний маркетинг, маркетинг відносин.

Тема 2. Процес управління маркетингом

Сутність управління маркетингом, його завдання та функції. Вимоги, що висуваються до менеджерів з маркетингу. Етапи управління маркетингом.

Аналіз ринкових можливостей, аналіз кон'юнктури ринку, аналіз споживачів, товару, аналіз конкурентів. Виявлення нових ринків.

Відбір цільових ринків. Вимірювання та прогнозування обсягів попиту. Сегментування ринку. Вибір цільових сегментів ринку. Позиціонування товару на ринку.

Розробка комплексу маркетингу. Розробка товарів. Встановлення цін на товари. Методи розповсюдження товарів. Стимулювання збуту товарів.

Реалізація маркетингових заходів. Система стратегічного планування. Система маркетингового контролю. Фактори, що впливають на стратегію маркетингу підприємства.

Поняття маркетингового середовища. Фактори мікро- та макросередовища маркетингу.

Змістовний модуль 2. Маркетингові дослідження

Тема 3. Суть та напрями маркетингових досліджень

Поняття та складові інформаційної системи маркетингу. Поняття маркетингових досліджень та їх основні напрями.

Дослідження факторів макросередовища маркетингу: економічні, соціально-культурні, політико-правові, технологічні, природно-географічні.

Дослідження мікросередовища у таких напрямках: дослідження ринку; вивчення споживачів; вивчення фірмової структури ринку (конкурентів, посередників, постачальників).

Аналіз можливостей підприємства: виробництво; збут; менеджмент; маркетинг; фінанси.

Тема 4. Процес маркетингових досліджень

Визначення проблеми та цілей дослідження (визначення проблеми, потреби у проведенні маркетингових досліджень, цілей дослідження, розробка пошукових питань, формулювання робочої гіпотези).

Розробка плану дослідження (визначення методу дослідження: види інформації, якісні та кількісні методи дослідження, кабінетні та польові методи дослідження; розробка форм для проведення дослідження; визначення об'єкта дослідження та обсягу вибірки; визначення обмежень досліджень та оцінка цінності маркетингової інформації; визначення місця та терміна проведення дослідження).

Реалізація плану дослідження (організація і проведення дослідження; контроль збору даних; документування отриманих даних).

Обробка та аналіз даних (перевірка даних; підготовка даних до обробки на ЕОМ; обробка та аналіз даних).

Підготовка звіту та розробка рекомендацій (підготовка звіту, презентація результатів, передача звіту особам, які приймають рішення).

Тема 5. Сегментація ринку та позиціонування товару

Прогнозування розвитку ринку: основні напрями прогнозування. Кількісні методи прогнозування: метод екстраполяції тренда, згладжування за експонентою, методи кореляційно-регресійного аналізу, прогноз на основі індикаторів, нормативний метод, аналіз частки ринку, метод стандартного розподілу ймовірностей.

Якісні методи прогнозування ринку: метод експертних оцінок, метод сценаріїв, тестування маркетингу (пробний маркетинг).

Поняття сегменту, сегментування ринку. Фактори сегментування споживчого ринку: географічні, демографічні, психографічні, фактори поведінки споживачів. Фактори сегментування промислового ринку. Вибір методу та здійснення сегментування ринку. Оцінювання сегментів ринку (виявлення привабливого). Стратегії охоплення ринку: недиференційований, диференційований та концентрований маркетинг.

Поняття позицій та позиціонування товару. Стратегії позиціонування. Етапи побудови карт-схем сприйняття товару (перцепційних карт).

Змістовний модуль 3. Розробка комплексу маркетингу

Тема 6. Маркетингова товарна політика

Поняття, завдання, структура товарної політики. Основні проблеми, що вирішуються у рамках даної теми. Поняття «класи товарів». Основні види класифікації товарів. Споживчі товари. Товари виробничого призначення. Рівні товарів.

Сутність конкурентоспроможності товарів, її показники, методика оцінки.

Програма розробки нових товарів: генерація ідей, фільтрація ідей, розробка концепції товару, розробка стратегії маркетингу, проведення економічного аналізу, розробка прототипу товару, тестування товару, виробництво і реалізація продукції.

Життєвий цикл товару. Етапи життєвого циклу товарів. Стратегії маркетингу на різних етапах життєвого циклу товарів.

Товарний асортимент: поняття, показники, які його характеризують, рішення щодо управління товарним асортиментом.

Товарні марки. Функції товарної марки. Стратегії встановлення марочних назв. Поняття бренду, його складові, ролі брендів у портфелі підприємства.

Стратегії товарної політики: диференціації, варіації, елімінації.

Тема 7. Маркетингова цінова політика

Поняття ціни та суть цінової політики. Види цін. Фактори, що визначають цінову політику. Етапи процесу ціноутворення: визначення цілей ціноутворення; аналіз попиту; аналіз цін конкурентів; аналіз витрат; вибір методу ціноутворення; розробка цінової стратегії; остаточне встановлення цін. Цінові стратегії. Види знижок.

Тема 8. Маркетингова політика розподілу продукції

Поняття маркетингової політики розподілу, його цілі та завдання: стратегічні та тактичні. Поняття каналу розподілу, його характеристика: рівень каналу та ширина каналу. Види каналів розподілу. Різновиди прямого каналу збуту.

Фактори, що впливають на вибір структури каналів розподілу. Типи посередників. Оптова та роздрібна торгівля, види торговців, їх функції. Маркетингові рішення роздрібного торговця щодо цільового ринку товарного асортименту, ціни, методів стимулювання, місця розміщення підприємства. Види підприємств оптової торгівлі. Маркетингові рішення оптовика про цільовий ринок, товарний асортимент, ціни, методи стимулювання, місце розміщення підприємства.

Рішення по проблемах товароруху. Цілі товароруху. Обробка замовлень. Складування. Підтримка товарно-матеріальних запасів. Транспортування.

Тема 9. Маркетингова комунікаційна політика

Суть та основні складові комплексу маркетингових комунікацій: реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, зв'язки з громадськістю. Модель процесу комунікацій.

Етапи розробки ефективної комунікації. Цілі та завдання політики комунікацій.

Методи розрахунку спільного бюджету на просування продукції: метод обчислення «від готівкових коштів», метод обчислення «у відсотках до суми продажу», метод обчислення «виходячи з цілей та завдань».

Характеристики та особливості основних засобів стимулювання: реклами, особистого продажу, стимулювання збуту, паблік рілейшинз.

Змістовний модуль 4. Функціональне забезпечення маркетингової діяльності

Тема 10. Маркетингове планування

Суть та значення стратегічного планування у системі планування фірми. Переваги стратегічного планування. Етапи стратегічного планування.

Призначення плану маркетингу. Зміст основних етапів розробки плану маркетингу. Зведення контрольних показників. Поточна маркетингова ситуація. Небезпеки та можливості. Задачі та проблеми. Стратегія маркетингу. Програма дій. Бюджети. Порядок контролю.

Розробка бюджету маркетингу. Планування на основі показників цільового прибутку. Планування на основі оптимізації прибутку.

Тема 11. Організація та контроль маркетингової діяльності

Цілі та завдання маркетингових служб підприємства. Організація відділу маркетингу на підприємстві. Основні принципи організації служб маркетингу.

Основні схеми організації відділу маркетингу на підприємстві. Функціональна організація. Організація по географічному принципу. Організація по товарному виробництву. Організація по ринковому принципу. Організація по товарно-ринковому принципу.

Призначення та місце контролю у системі управління маркетингом. Види маркетингового контролю.

Мета та схема контролю за виконанням річних планів. Методи контролю: аналіз можливостей збуту, аналіз частки ринку, аналіз співвідношення між витратами на маркетинг та збутом, спостереження за ставленням клієнтів.

Мета та етапи контролю прибутковості. Методи контролю прибутковості.

Мета та методи стратегічного контролю. План ревізії маркетингу.

Питання для підготовки з модуля 1 «Маркетинг»

1. Маркетингова інформаційна система: поняття та складові.
2. Суть маркетингу, його принципи, цілі та завдання.
3. Розробка комплексу маркетингу.
4. Основні концепції маркетингової діяльності.
5. Види маркетингу.
6. Суть управління маркетингом (маркетингового менеджменту).
7. Процес управління маркетингом.
8. Основні поняття, що лежать в основі маркетингу.
9. Суть та фактори маркетингового середовища.
10. Суть та напрями маркетингових досліджень.
11. Напрями комплексного дослідження ринку. Фактори макросередовища маркетингу.
12. Дослідження ринку.
13. Дослідження посередників та постачальників.
14. Дослідження конкурентів.
15. Дослідження споживачів.
16. Аналіз можливостей підприємства.
17. Етапи процесу маркетингових досліджень.
18. Визначення проблеми та цілей дослідження.

19. Розробка плану маркетингового дослідження.
20. Первинна і вторинна інформації для проведення маркетингових досліджень, їх переваги та недоліки.
21. Методи маркетингових досліджень.
22. Види польових досліджень.
23. Методи якісних досліджень.
24. Реалізація плану дослідження. Обробка та аналіз даних, отриманих в результаті проведення маркетингових досліджень.
25. Методи прогнозування ринку.
26. Сегментація ринку: поняття та процес здійснення.
27. Поняття сегментації ринку, фактори сегментації, критерії та стратегії вибору сегментів.
28. Позиціонування товару: поняття, аспекти та помилки позиціонування, стратегії позиціонування.
29. Суть, структура та цілі товарної політики. Класифікація товарів.
30. Конкурентоспроможність товару.
31. Процес розробки нових товарів.
32. Життєвий цикл товару.
33. Товарний асортимент: поняття та основні питання по управлінню ним.
34. Товарні марки: сутність, стратегії контролю та встановлення назв. Рішення щодо управління товарними марками.
35. Сутність бренду, його складові, ролі брендів у портфелі підприємства
36. Товарні стратегії.
37. Суть цінової політики, зв'язок ціни з іншими елементами комплексу маркетингу. Види цін.
38. Фактори ціноутворення.
39. Етапи процесу ціноутворення.
40. Методи ціноутворення.
41. Стратегії ціноутворення.
42. Поняття, цілі, завдання та функції політики розподілу. Характеристика каналів розподілу.
43. Канали розподілу: сутність, їх характеристика та види.
44. Типи посередників у каналах розподілу.
45. Види систем розподілу продукції.
46. Процес вибору каналів розподілу.
47. Види оптових посередників, рішення, які приймає оптовий посередник.
48. Види роздрібної торгівлі, рішення, які приймає роздрібний торговець.
49. Поняття товароруку та процес його здійснення.
50. Цілі, засоби та процес маркетингової комунікації.

51. Етапи процесу формування комплексу просування продукції на ринок.
52. Поняття, цілі та види реклами. Процес планування реклами.
53. Сутність та етапи процесу стимулювання збуту.
54. Персональний продаж: поняття, види продавців, основні управлінські рішення.
55. Паблік рілейшнз: поняття, цілі та засоби здійснення.
56. Виставкова діяльність: поняття та види виставок, цілі, етапи та результати участі у виставках.
57. Маркетингове планування: поняття, принципи та види планів маркетингу.
58. Процес стратегічного маркетингового планування.
59. Модель прийняття стратегічних рішень: матриця розвитку товар/ринок І.Ансоффа
60. Модель прийняття стратегічних рішень: матриця Бостонської консультативної групи (частка ринку/темп зростання ринку).
61. Маркетингові стратегії.
62. Глобальні маркетингові стратегії та базові стратегії за М.Портером.
63. Стратегії росту підприємства.
64. Розробка тактичного плану маркетингу.
65. Організація маркетингу на підприємстві.
66. Контроль маркетингової діяльності: суть, види та процес проведення.
67. Контроль результатів маркетингової діяльності.
68. Стратегічний контроль маркетингу (маркетинговий аудит).

Рекомендована література

1. Маркетинг: підруч. / за ред. А. О. Старостіної. – К. : Знання, 2009. – 1070 с.
2. Маркетинг: бакалаврський курс: підруч. / за ред. С. М. Ілляшенка. – С. : Університетська книга, 2009. – 1133 с.
3. Маркетинг: навч. посіб. / за ред. С. В. Ковальчук. – Л. : Новий Світ-2000, 2010. – 678 с.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підруч. / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2005. – 712 с.
5. Роделіус В. Маркетинг: підруч. / В. Роделіус, О. М. Азарян, Н. О. Бабенко. – К. : Навчально-методичний центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. – 648 с.

1.2. Модуль 2 «Управління персоналом»

Змістовний модуль 1. Основи управління персоналом організації

Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організації

Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як об'єкт управління персоналом. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій.

Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять "трудові ресурси", "персонал", "кадри". Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. Загальна модель управління персоналом.

Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Співвідношення та зміст концепцій "управління кадрами", "управління персоналом", "менеджмент персоналу", "управління людськими ресурсами". Етапи історичного розвитку управління персоналом. Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

Тема 2. Управління персоналом як соціальна система

Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. Характеристика персоналу організації. "Індивід", "Особистість". Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями. Робітники та службовці. Різновиди соціальних груп: штатна, організаційна, соціальна, рольова. Соціальна структура персоналу: за віком, статтю, стажем роботи, рівнем освіти. Чисельність персоналу: нормативний, штатний, фактичний склад працівників. Категорії працівників у складі спискової чисельності.

Вимоги до професійно – кваліфікаційного рівня працівників. Поняття посади, професії, кваліфікації. Компетентність працівника. Види компетенції. Професійна компетентність і професійна придатність.

Тема 3. Формування колективу організації

Колектив як соціальна група. Принципи формування колективу. Етапи розвитку колективу. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами.

Формальні і неформальні групи. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу. Роль менеджера з персоналу у формуванні колективу. Специфіка жіночих колективів. Лідерські якості

керівника в управлінні персоналом

Корпоративна культура в системі управління персоналом. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу.

Тема 4. Згуртованість та соціальний розвиток колективу

Суть та стадії згуртованості колективу. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Роль комунікацій в управлінні персоналом.

Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність працівників в організаціях. Вимоги до психологічних якостей працівників та керівників сучасних організацій. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера. Специфіка процесу управління персоналом в багатонаціональних організаціях.

Сутність та значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Документальне відображення. Методи збирання соціальної інформації. Характеристика основних розділів: удосконалення умов праці, забезпечення високого життєвого рівня та підвищення культурно-побутових умов працівників, розвиток самоуправління тощо. Функції та повноваження трудових колективів.

Тема 5. Кадрова політика організації.

Поняття та значення сучасної кадрової політики організацій. Основні структурні складові кадрової політики. Фактори, що впливають на формування кадрової політики.

Стратегія управління персоналом. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.

Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя). Роль держави у здійсненні кадрової політики. Вплив стилю керівництва на кадрову політику. Обговорення відмінностей принципів кадрової політики в умовах ринкової системи господарювання.

Тема 6. Служби персоналу: організація та функції

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

Різновиди служб персоналу. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень. Взаємозв'язок кадрової служби з іншими підрозділами організації. Реорганізація роботи кадрової служби.

Роль менеджера в роботі з персоналом. Процес планування роботи з персоналом. Види та вибір методів планування. Основні напрями діяльності та ролі менеджера в управлінні персоналом організації. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера кадрової служби.

Інформаційне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Регламентація правового забезпечення. Організація обліку та звітності по персоналу. Робота з документами по особовому складу.

Заходи по охороні та безпеці кадрової інформації.

Змістовний модуль 2. Формування й розвиток персоналу

Тема 7. Кадрове планування в організаціях

Поняття про кадрове планування. Мета та завдання планування персоналу. Сутність стратегічного планування людських ресурсів.

Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі.

Планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреби у персоналі.

Зміст понять вакансія, посада, професія, спеціальність. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Прогнозування якісної та кількісної потреби у персоналі. Ключові компетенції персоналу.

Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі.

Тема 8. Організація набору та відбору кадрів

Добір кадрів. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Кваліфікаційна карта та карта компетенцій.

Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств. Лізинг персоналу.

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

Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях.

Професійний відбір персоналу. Етапи відбору кадрів. 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. Аналіз та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх співставлення. Випробування. Рішення про найм.

Трудова адаптація: первинна та вторинна. Входження та інтеграція. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють.

Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу

Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та види оцінки персоналу. Критерії та методи оцінки персоналу. Інформаційні джерела.

Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Оцінка індивідуального вкладу. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо.

Оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання керівників: рівень кваліфікації, відповідальність, готовність ризикувати, організаторські здібності, стиль управління, ініціативність, показники роботи підлеглих працівників.

Атестація персоналу. Види атестацій. Призначення та зміст атестаційної комісії. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Організація проведення атестації персоналу. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

Тема 10. Управління процесом розвитку та рухом персоналу

Професійний розвиток персоналу. Виявлення та аналіз потреб персоналу. Поняття про трудову кар'єру та просування по службі.

Психологічний аналіз особи працівника. 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 зростання. Методи соціального та морального впливу на персонал.

Гуманізація праці, залучення до управління.

Навчання персоналу. Інвестування в людину та його ефективність. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Аналіз системи багаторівневої освіти та перспектив професійного росту в Україні. Самоосвіта.

Саморозвиток, самовдосконалення.

Управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу.

Планування та підготовка резерву. Формування внутрішнього резерву. Виявлення працівників з лідерським потенціалом. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Наступник Дублер. Розстановка персоналу за посадами.

Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу

Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Форми звільнення: з ініціативи адміністрації та за власним бажанням. Аутсорсинг, аутплейсмент. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії.

Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив.

Управління плинністю кадрів. Необхідна та надлишкова плинність кадрів, фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні.

Розробка заходів з регулювання плинності персоналу. Вивчення та управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу. Організація навчання техніки безпеки та охорони здоров'я. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом.

Тема 12. Соціальне партнерство в організації

Соціальні партнери в організації: роботодавець і наймані працівники. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів.

Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Громадські організації. Роль профспілкової організації в представництві інтересів найманих працівників.

Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони колективного договору. Зміст колективного договору. Колективні переговори, порядок укладання та реєстрації договору. Строк

чинності колективного договору та контроль за його виконанням. Соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, колективом та окремим працівником.

Тема 13. Ефективність управління персоналом

Ефективність роботи персоналу: сутність та підходи. Методика оцінки ефективності. Методики оцінки за якістю та результатами праці.

Взаємозалежність ефективності роботи підприємства від роботи персоналу. Критерії ефективності Соціальна та економічна ефективність роботи персоналу.

Бальна методика оцінки ефективності роботи персоналу: теорія, зміст та застосування.

Комплексна оцінка управлінської праці: суть, принципи застосування.

Оцінка за коефіцієнтом трудової участі: сутність, розрахунок, переваги та недоліки у застосуванні.

Порівняльна характеристика різних методів оцінки ефективності роботи персоналу.

Питання для підготовки з модуля 2 «Управління персоналом»

1. Управління персоналом: суть, зміст та завдання курсу
2. Методи управління персоналом
3. Трудові ресурси, персонал і трудовий потенціал організації. Склад та структура персоналу
4. Соціально-трудові відносини, ринок праці і зайнятість
5. Безробіття, як економічна категорія. Характеристика видів безробіття
6. Державна система управління трудовими ресурсами
7. Концепція управління персоналом
8. Закономірності і принципи управління персоналом
9. Цілі і функції системи управління персоналом
10. Організаційна структура системи управління персоналом
11. Кадрове і документальне забезпечення системи управління персоналом
12. Інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом
13. Нормативно-методичне і правове забезпечення системи управління персоналом
14. Кадрова політика організації – основа формування стратегії управління персоналом
15. Стратегічне управління організацією як вихідна передумова стратегічного управління її персоналом
16. Система стратегічного управління персоналом

17. Стратегія управління персоналом
18. Реалізація стратегії управління персоналом
19. Зміст, завдання та принципи кадрового планування
20. Методи визначення потреб персоналу
21. Види планів з питань персоналу
22. Оперативний план роботи з персоналом
23. Маркетинг персоналу
24. Кадровий аудит
25. Організація та джерела залучення персоналу
26. Методи підбору персоналу, їх характеристика
27. Ділова оцінка персоналу
28. Соціалізація, профорієнтація і трудова адаптація персоналу
29. Організація і способи звільнення персоналу
30. Автоматизовані інформаційні технології управління персоналом
31. Регламентація управління. Трудовий колектив і соціальна відповідальність в організації
32. Колективні договори та угоди: зміст, дія та сфера їх укладання.
33. Контрактна форма наймання працівників
34. Поняття і види робочих місць, їх раціональна організація
35. Нормування праці, гнучкі режими праці
36. Управління соціальним розвитком
37. Організація системи професійного навчання персоналу
38. Управління діловою кар'єрою персоналу
39. Організація професійно-кваліфікаційного просування виробничого персоналу
40. Підготовка і формування резерву керівників
41. Теорія поведінки особистості в групах.
42. Суть і різновиди дисципліни
43. Міжнародна організація праці (МОП): цілі, завдання та основні конвенції з питань управління трудовими ресурсами.
44. Механізми та методи управління трудовою дисципліною й поведінкою персоналу
45. Мотивація і стимулювання трудової діяльності персоналу
46. Оплата праці персоналу
47. Етика ділових відносин з персоналом
48. Підходи до оцінки ефективності управління персоналом.
49. Критерії ефективності роботи персоналу
50. Розвиток міжнародної міграції робочої сили як форми економічних відносин.

Рекомендована література

1. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / В. М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2000.
2. Лібанова Є. М. Ринок праці : навч. посіб. / Є. М. Лібанова. – К. : ЦУЛ, 2003. – 224 с.
3. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
4. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
5. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К. : ЦУЛ, 2007. – 248 с.

1.3. Модуль 3 «Менеджмент»

Змістовний модуль 1. Елементи організацій та процесу управління

Тема 1: Суть, роль та методологічні основи менеджменту

Поняття «менеджмент» та «менеджер». Значення менеджменту для виробничих систем. Загальне та відмінне між поняттями «менеджер», «підприємець», «бізнесмен». Загальне та відмінне між поняттями «управління» та «менеджмент». Менеджмент як наука та мистецтво. Сфери менеджменту.

Тема 2: Еволюція управлінської думки

Управління організаціями до 1900 року. Систематизований погляд на управління. Підходи до управління : з позиції виокремлення різних шкіл, процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід.

Підхід з позиції виокремлення різних шкіл менеджменту. Школа наукового управління. Представники школи, її внесок. Класична, або адміністративна школа в управлінні. Представники школи та її внесок. Принципи А.Файоля. Коло менеджменту. Школа людських відносин та поведінкових наук. Представники школи та її внесок. Наука управління або кількісний підхід.

Процесний підхід в менеджменті. Функції процесу управління та їх характеристика. Єднальні процеси.

Системний підхід до управління. Поняття системи. Відкриті та закриті системи. Підсистеми. Модель організації як відкритої системи. Внесок системного підходу в менеджмент.

Ситуаційний підхід. Методологія ситуаційного підходу. Ситуаційні змінні.

Розвиток управлінської науки в Україні.

Тема 3: Організація як соціально - економічна система

Поняття організації. Формальні та неформальні організації. Складні організації. Загальні характеристики організацій. Загальні риси в діяльності менеджерів. Ролі керівників за Мінцбергом.

Поняття управління організацією. Управлінські рівні. Загальноприйнята класифікація управлінців та класифікація за Т. Парсоном.

Загальне та відмінне в поняттях «менеджер» та «підприємець».

Управління спрямоване на успіх.

Роль бізнесу в суспільстві. Дві концепції соціальної відповідальності в бізнесі.

Етика та сучасне управління. Підвищення показників етичності поведінки.

Тема 4: Внутрішнє та зовнішнє середовище організації

Внутрішні змінні організації. Цілі організації та їх характеристика. Структура організації. Спеціалізований поділ праці. Об'єм управління. Координація діяльності. Задачі та їх характеристика. Технологія. Три перевороти в технології. Класифікація технологій за Вудворд та за Томпсоном. Люди: здібності, потреби, очікування, сприйняття, цінності. Вплив середовища на особистість та поведінку. Групи. Лідерство.

Взаємозв'язок внутрішніх змінних.

Значення зовнішнього середовища організації. Характеристики зовнішнього середовища: взаємозв'язок, складність, рухливість та невизначеність.

Середовище прямої дії: постачальники, споживачі, закони та державні органи, конкуренти та профспілки.

Середовище непрямої дії: міжнародні події, науково-технічний прогрес, політичні фактори, соціально-культурні фактори, стан економіки.

Управління міжнародним бізнесом. Види міжнародного бізнесу, фактори міжнародного середовища.

Змістовний модуль 2. Єднальні процеси

Тема 5: Спілкування та управлінська діяльність

Поняття управлінського спілкування. Види управлінського спілкування: формальне і неформальне; індивідуальне і групове; індивідуальне

формальне, індивідуальне неформальне, групове формальне, групове неформальне. Інформаційні потоки: горизонтальні, вертикальні по низхідній, вертикальні по висхідній. Комунікаційний процес. Елементи та етапи комунікаційного процесу. Зворотний зв'язок. Комунікаційні перешкоди.

Тема 6: Комунікативна культура, вміння та навички в управлінській діяльності менеджера

Поняття комунікативної культури та комунікативних навичок. Комунікативні бар'єри та шляхи їх подолання. Бар'єри міжособистісного характеру та організаційного характеру. Між особистісні бар'єри: недостатнє розуміння важливості спілкування; конфлікт сфер компетенції та суджень відправника та одержувача; неправильні настанови свідомості (стереотипи мислення, упереджені ставлення, неконструктивні відносини, відсутність уваги та інтересу); погана побудова повідомлення; невербальні бар'єри; семантичні бар'єри, поганий зворотній зв'язок; невміння слухати; слабка пам'ять. Організаційні бар'єри: викривлення повідомлень; інформаційні перевантаження; незадовільна структура організації. Вдосконалення комунікацій. Види потреб та цілі спілкування. Основні мотиви спілкування: потреба в престижі, потреба в домінуванні, потреба в афіліації, потреба в безпеці, потреба в збереженні індивідуальності, потреба в заступництві, потреба в пізнанні, потреба в красоті. Цілі, які ставлять люди під час спілкування.

Тема 7: Прийняття управлінських рішень

Сутність процесу прийняття рішень. Види організаційних рішень: запрограмовані та незапрограмовані. Підходи до прийняття рішень: рішення, що ґрунтуються на інтуїції; рішення, що ґрунтуються на судженнях; раціональне рішення проблеми. Етапи раціонального рішення проблеми та їх характеристика.

Фактори, що впливають на процес прийняття рішень: особистісні оцінки керівника, середовище прийняття рішення, інформаційні обмеження, негативні наслідки, взаємозалежність рішень.

Тема 8: Моделі та методи прийняття рішень

Зміст «науки управління» її особливості. Поняття моделювання та його необхідність у прийнятті рішень. Типи моделей. Процес побудови моделей та загальні проблеми моделювання.

Моделі науки управління. Теорія ігор. Теорія черг. Моделі управління запасами. Модель лінійного програмування. Імітаційне моделювання. Аналіз точки беззбитковості.

Методи прийняття рішень. Платіжна матриця. Дерево рішень.

Методи прогнозування: неформальні, кількісні (аналіз часових рядів, каузальне моделювання), якісні методи прогнозування (думка журі, сукупна думка збувальників, модель очікування споживачів, метод експертних оцінок).

Змістовний модуль 3. Функції управління

Тема 9: Стратегічне планування в системі управління організацією

Сутність, функції та вигоди стратегічного планування. Чотири види управлінської діяльності в межах процесу стратегічного планування: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційне стратегічне передбачення. Вплив планування на успіх організації.

Відмінності та загальні риси понять «стратегічне планування», «довгострокове планування», та «стратегічне управління»

Поняття організаційної стратегії та її види. Класифікації організаційних стратегій. За рівнем або об'єктом управління: корпоративна, бізнес-стратегія, функціональна стратегія. За віком ринку та товару: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару, стратегія диверсифікації. За характером розвитку: обмеженого росту, росту, скорочення, комбінована. За напрямом діяльності: мінімізація витрат, диференціація, концентрація і фокусування.

Тема 10: Процес стратегічного планування

Етапи розробки та реалізації стратегії організації.

Місія організації та її значення. Вибір місії організації. Складові місії організації.

Цілі організації. Зв'язок між цінностями та цілями вищого керівництва. Конфлікт інтересів суб'єктів виробничої діяльності під час визначення цілей. Сфери визначення цілей організації. Характеристики цілей: конкретність та вимірність, визначеність у часі, реалістичність.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища прямої та непрямої дії. Аналіз економічних, політичних, ринкових, технологічних та міжнародних факторів конкуренції та соціальної поведінки

Управлінський аналіз внутрішніх сильних та слабких сторін організації. Маркетингове дослідження. Фінансове дослідження. Дослідження операцій. Дослідження людських ресурсів та культури організації.

Етапи розробки стратегії організації. Вибір стратегії та фактори, що впливають на нього. Оцінка стратегічних альтернатив.

Тема 11: Планування реалізації стратегії

Компоненти формального планування: тактика, політика, процедури, правила. Проблеми, пов'язані з використанням правил та процедур.

Засоби управління реалізацією стратегічного плану та контроль за його виконанням. Бюджети. Управління за цілями: визначення цілей, планування дій, перевірка та оцінка, корегувальні дії. Ефективність програм МВО.

Оцінка стратегічного плану. Відповідність стратегії та структури.

Тема 12: Організація взаємодії та повноваження

Поняття делегування, повноважень та відповідальності. Організаційні повноваження. Концепції повноважень. Межі повноважень. Повноваження та влада.

Лінійні та апаратні (штабні) повноваження. Типи адміністративного апарату: консультативний, обслуговуючий, та особистий. Види апаратних (штабних) повноважень: рекомендує, обов'язкового узгодження, паралельні, функціональні.

Ефективна організація розподілу повноважень. Взаємовідносини між лінійними та штабними повноваженнями. Лінійні повноваження та координація. Єдиноначальність, обмеження норми керованості. Перешкоди ефективному делегуванню повноважень з боку керівників та виконавців. Подолання перешкод.

Тема 13: Побудова організації

Проектування організаційної структури. Етапи організаційного проектування. Поняття бюрократії. Переваги та недоліки бюрократії. Департаменталізація. Функціональна організаційна структура. Дивізійна організаційна структура: продуктового типу, орієнтована на споживача, регіонального типу.

Організаційні структури фірм, які діють на міжнародних ринках.

Адаптивні організаційні структури. Проектна структура організації, матрична структура організації, структура конгломератного типу.

Централізовані та децентралізовані організації. Ступінь централізації. Фактори, які визначають ступінь централізації. Інтеграція структури. Вплив

інтеграції на досягнення цілей організації. Методи досягнення ефективної інтеграції.

Тема 14: Поняття мотивації і мотивів

Поняття мотивів, потреб, стимулів та ситуативних факторів. Класифікація потреб. Результативний та процесуальний компоненти мотивації. Схема співвідношення різних мотивів у спонуканні складних видів діяльності за Б. Додоновим. Види винагород: внутрішні та зовнішні винагороди.

Види мотивів: самоствердження, ідентифікації з іншою людиною, влади, саморозвитку, досягнення, афіліації, процесуально-змістовні мотиви, просоціальні мотиви, негативна мотивація.

Тема 15: Активність і досягнення в контексті мотивації

Залежність рівня досягнень від сили мотивації. Закон Еркса-Додсона. Оптимум мотивації.

Успіх та невдача, пасивність та безпорадність. Причини невдач, реакції на невдачу: конструктивна реакція, деструктивна реакція, захисні реакції (витиснення, раціоналізація).

Відчуття безпорадності та пасивності. Фактори виникнення безпорадності. Умови формування безпорадності.

Процесуально-змістовна мотивація. Характеристика стимулів, що викликають процесуально-змістовну мотивацію. Показники процесуально-змістовної мотивації. Закон Чармса.

Впевненість в своїй компетентності. Відчуття групової ефективності. Шляхи і методи підвищення впевненості у своїх можливостях. Методика А.Бандури.

Змістовні теорії мотивації. Мотивація та ієрархія потреб за А. Маслоу. Використання теорії А.Маслоу в управлінні. Критика теорії А.Маслоу. Теорія потреб Д. МакКлелланда. Двофакторна модель Ф. Герцберга. Можливість застосування теорії Ф.Герцберга в практиці управління. Критика теорії Ф. Герцберга. Співставлення різних теорій потреб.

Процесуальні теорії мотивації. Теорія очікувань. Застосування теорії очікувань в практиці управління. Теорія справедливості. Застосування теорії справедливості на практиці. Модель Портера-Лоулера. Мотивація та компенсація.

Тема 16: Контроль як функція менеджменту. Інформаційно-управляючі системи

Сутність контролю та його необхідність. Причини необхідності контролю: невизначеність планів, попередження виникнення кризових ситуацій, підтримка успіху. Широта контролю. Види контролю: попередній, поточний, заключний. Області попереднього контролю: людські ресурси, матеріальні ресурси, фінансові ресурси. Система зворотного зв'язку.

Процес контролю: встановлення стандартів, співставлення досягнутих результатів з встановленими стандартами (масштаб допустимих відхилень, вимірювання результатів, передача та розповсюдження інформації, оцінка інформації про результати), управлінські дії.

Поведінкові аспекти контролю. Можливі негативні наслідки контролю: поведінка, орієнтована на контроль; отримання хибної інформації. Рекомендації науки по поведінку щодо здійснення ефективного контролю: визначайте обдумані стандарти зрозумілі співробітникам; використовуйте двобічне спілкування; уникайте зайвого контролю; встановлюйте жорсткі, але досяжні стандарти; винагороджуйте за досягнення стандартів.

Характеристики ефективного контролю: стратегічна спрямованість, орієнтація на результати, відповідність справі, своєчасність, гнучкість, простота, економічність. Контроль на міжнародному рівні.

Інформаційно-управляючі системи в плануванні та контролі. Проектування ІУС та підвищення їх ефективності.

Поняття інформаційно-управляючих систем. Проектування інформаційно-управляючих систем. Види інформації та потреба в них. Зміна характеристик необхідної інформації в залежності від виду управлінської діяльності та управлінського рівня.

Змістовний модуль 4. Групова динаміка та керівництво

Тема 17: Формальні та неформальні групи в організаціях

Групи та їх значення. Формальні та неформальні групи. Хоторнські експерименти.

Розвиток неформальних організацій та їх характеристики. Причини вступу людей в неформальні організації: належність, допомога, захист, спілкування, симпатія. Характеристики неформальних організацій: соціальний контроль, опір змінам, неформальні лідери.

Управління неформальними організаціями. Модель Джорджа Хоманса. Труднощі та вигоди, пов'язані з неформальними організаціями.

Підвищення ефективності груп. Фактори, що впливають на ефективність груп: розмір групи, групові норми, згуртованість, єдність думки, конфліктність, статус членів групи, ролі членів групи. Рекомендації щодо ефективного проведення зборів. Управління за допомогою комітетів. Повноваження та комітети.

Тема 18: Керівництво: влада та особистий вплив

Поняття влади, впливу та лідерства. Керівництво в організаціях. Баланс влади.

Форми влади та впливу. Влада, що базується на примусі. Вплив через страх. Недоліки методу впливу через страх. Влада, що базується на винагороді. Вплив через позитивне підкріплення. Недоліки позитивного підкріплення. Законна влада. Вплив через традиції. Недоліки методу, що спирається на традицію. Влада прикладу. Вплив за допомогою харизми. Влада експерта. Вплив через розумну віру. Обмеженість методу розумної віри.

Переконання та участь. Вплив шляхом переконання. Переваги та недоліки впливу шляхом переконання. Вплив через участь (залучення) робітників в управлінні. Використання впливу на практиці.

Тема 19: Лідерство: стиль, ситуація та ефективність

Огляд теорій лідерства: підхід з позиції особистих якостей; поведінковий підхід; ситуаційний підхід.

Поведінковий підхід до лідерства. Авторитарне та демократичне керівництво. Керівництво, зосереджене на роботі і на людині. Чотири системи Лайкерта. Двовірна трактовка стилів лідерства університету штату Огайо.

Вплив стилю керівництва та задоволення робітника на продуктивність праці. Теорія «Х», теорія «Y».

Ситуаційні підходи до ефективного лідерства. Ситуаційна модель керівництва Фідлера. Підхід «шлях-мета» Мітчела та Хауса. Теорія життєвого циклу. Модель прийняття рішень керівником Врума – Йетона.

Адаптивне керівництво.

Тема 20: Управління конфліктами та стресами

Поняття конфлікту та конфліктної ситуації в організації. Типи конфліктів: внутріособистісний конфлікт, міжособистісний конфлікт, конфлікт між особою та групою, міжгруповий конфлікт. Причини конфліктів в організації: розподіл ресурсів, взаємозалежність задач,

відмінності в цілях, відмінності в уявленнях та цінностях, відмінності в поведінці та життєвому досвіді, незадовільні комунікації. Модель процесу конфлікту. Функціональні наслідки конфлікту. Дисфункціональні наслідки конфлікту.

Управління конфліктною ситуацією. Структурні методи вирішення конфліктів: пояснення вимог до роботи, координаційні та інтеграційні механізми, загальноорганізаційні комплексні цілі, структура системи винагород. Міжособистісні стилі вирішення конфліктів: уникнення, згладжування, примушування, компроміс, вирішення проблеми.

Поняття стресу та стресової ситуації. Причини стресу: організаційні фактори та особисті фактори. Управління без стресів.

Тема 21: Управління змінами

Поняття та необхідність змін в організації. Зміни в цілях, структурі, задачах, технології, персоналі. Процес управління змінами та його етапи: тиск та спонукання, посередництво та переорієнтація уваги, діагноз та усвідомлення, пошук нового рішення та зобов'язання по його виконанню, експеримент та виявлення труднощів, підкріплення та згода. Використання участі робітників в управлінні для здійснення змін: поділ повноважень, односторонні дії, делегування повноважень. Причини опору змінам та їх подолання.

Поняття організаційного розвитку та його значення для організацій. Передумови та цінності організаційного розвитку. Участь робітників в організаційному розвитку.

Питання для підготовки з модуля 3 «Менеджмент»

1. Поняття управлінських рівнів та їх класифікація.
2. Внесок «Школи наукового управління» в теорію менеджменту.
3. Внесок «Класичної школи управління» в теорію менеджменту.
4. Внесок «Школи людських відносин» та «Школи поведінкових наук» в теорію менеджменту.
5. Поняття «менеджмент». Менеджмент як наука та мистецтво.
6. Процесний підхід до управління.
7. Системний підхід до управління.
8. Ситуаційний підхід до управління.
9. Поняття та загальні характеристики організацій.
10. Внутрішнє середовище організації
11. Зовнішнє середовище організації.

12. Управління міжнародним бізнесом.
13. Соціальна відповідальність та етика в бізнесі.
14. Поняття комунікацій та їх значення для організації.
15. Комунікаційний процес.
16. Міжособистісні та організаційні перешкоди на шляху комунікацій.
17. Поняття організаційних рішень та їх види.
18. Підходи до прийняття управлінських рішень.
19. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.
20. Моделі в прийнятті рішень.
21. Методи прийняття рішень.
22. Методи прогнозування.
23. Сутність, функції та вигоди стратегічного планування.
24. Місія та цілі організації. Зв'язок цілей та ціннісних орієнтацій менеджерів.
25. Стратегічні альтернативи та їх характеристика.
26. Компоненти формального планування.
27. Управління реалізацією стратегічного плану (бюджети та управління за цілями).
28. Поняття делегування, відповідальності та повноважень.
29. Лінійні та апаратні (штабні) повноваження.
30. Ефективна організація розподілу повноважень.
31. Механістичні організаційні структури.
32. Адаптивні організаційні структури.
33. Централізація та децентралізація в організації. Значення інтеграції.
34. Поняття мотивації, потреб та винагород.
35. Мотиваційна теорія Абрахама Маслоу, її використання на практиці та критика.
36. Мотиваційна теорія Девіда МакКлелланда, її використання на практиці та критика.
37. Мотиваційна теорія Фредеріка Герцберга, її використання на практиці та критика.
38. Процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань та теорія справедливості.
39. Модель Портера-Лоулера.
40. Суть контролю та його необхідність для організацій.
41. Види контролю.
42. Процес контролю.
43. Поведінкові аспекти контролю.
44. Характеристика ефективного контролю.
45. Інформаційно-управляючі системи в плануванні та контролі.

46. Групи та їх значення.
47. Хоторнські експерименти.
48. Управління неформальними групами.
49. Організаційний розвиток.
50. Поняття влади. Форми влади та впливу.
51. Вплив через переконання та участь в управлінні.
52. Поведінковий підхід до лідерства.
53. Залежність продуктивності від стилю керівництва та задоволеністю.
54. Управлінська решітка Блейка та Мутона.
55. Ситуаційна модель Фідлера та її застосування на практиці.
56. Підхід «шлях-мета» Мітчела та Хауса.
57. Ситуаційна теорія життєвого циклу П.Херсі та К.Бланшара.
58. Конфлікт в організації, його типи та причини. Модель процесу конфлікту.
59. Управління конфліктною ситуацією.
60. Організаційні зміни та управління ними.

Рекомендована література

1. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навчальний посібник / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2012. – 304 с.
2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М. : Дело, 2014. – 704с.
3. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К. : ЦУЛ, 2011. – 312 с.
4. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навчальний посібник / Л. І. Скібіцький, О. М. Скібіцький ; Мін-во освіти і науки України. – К. : ЦУЛ, 2007. – 416 с.
5. Стадник В. В. Менеджмент / В. В. Стадник, М. А. Йохна. — 2-ге вид., випр., допов., – К. : Академвидат, 2010. – 472 с.

1.4. Модуль 4 «Господарське право»

Змістовний модуль 1. Загальні поняття господарської діяльності

Тема 1. Загальні засади господарської діяльності

Предмет господарського права. Поняття господарської діяльності та господарських відносин. Підприємницька діяльність як предмет господарського права. Законодавче визначення та ознаки господарської діяльності. Основні принципи підприємницької діяльності.

Зміст господарського права. Загальна характеристика господарських відносин. Види господарських відносин. Співвідношення понять господарського, підприємницького і комерційного (торгового) права.

Методи правового регулювання господарського права: метод автономних рішень, метод обов'язкових приписів, метод рекомендацій, метод заборон.

Принципи господарського права: юридична рівність різних форм власності, що використовується в господарській діяльності; свобода форм і сфер підприємницької діяльності і її межі; свобода договорів та її обмеження; свобода добросовісної конкуренції та обмеження монополістичної діяльності; отримання прибутку, як мета підприємницької діяльності; законність підприємницької діяльності; можливість судового захисту відносини суб'єктів господарювання.

Тема 2. Господарська комерційна діяльність (підприємництво)

Поняття підприємництва. Ознаки підприємництва.

Соціальний характер відповідальності підприємця. Принципи підприємництва закріплені законодавством.

Значення підприємництва у ринкових відносинах. Становлення та юридична природа підприємництва.

Тема 3. Умови здійснення підприємницької діяльності

Легітимація суб'єктів підприємницької діяльності: державна реєстрація, ліцензування підприємницької діяльності.

Основні положення державної реєстрації СГ. Державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців. Порядок проведення державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності. Документи, що надаються для державної реєстрації. Порядок реєстрації змін до установчих документів. Підстави для скасування державної реєстрації.

Інші заходи щодо легалізації суб'єкта підприємницької діяльності.

Ліцензування підприємницької діяльності. Суб'єкти ліцензування. Порядок отримання ліцензії. Дублікат, анулювання ліцензії. Порядок проведення перевірок.

Змістовий модуль 2. Суб'єкти господарювання

Тема 4. Правовий статус юридичних та фізичних осіб підприємців

Поняття і види суб'єктів підприємницької діяльності.

Фізичні особи як суб'єкти підприємництва.

Юридична особа як суб'єкт підприємництва. Ознаки юридичної особи. Організаційно-правові форми суб'єктів підприємницької діяльності. Установчі документи суб'єктів підприємництва. Відмінність установчого договору від цивільно-правового.

Тема 5. Порядок створення та припинення діяльності юридичних осіб

Шляхи утворення СПД юридичних осіб.

Установчі документи

Зупинення та припинення діяльності підприємців. Реорганізація та ліквідація, як форми припинення діяльності.

Відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом. Визначення неплатоспроможності. Банкрутства. Учасники провадження у справах про банкрутство. Санація. Судові процедури банкрутства, що застосовуються щодо боржника. Провадження у справах про банкрутство. Введення мораторію на задоволення вимог кредиторів. Основні етапи санації боржника. Заходи щодо відновлення платоспроможності боржника. Визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури. Етапи ліквідаційної процедури. Категорії суб'єктів підприємництва, до яких Законом встановлено особливості банкрутства. Наслідки визнання боржника банкрутом. Черговість задоволення претензій кредиторів.

Тема 6. Правовий статус підприємств

Поняття і види підприємств.

Правовий статус державних та комунальних підприємств.

Характерні риси казенного підприємства.

Правовий статус господарських товариств. Учасники товариства. Права учасників господарських товариств. Характерні риси акціонерного товариства. Відмінності між відкритим та закритим акціонерним товариством. Загальна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю, повного товариства, командитного товариства.

Правовий статус підприємств колективної власності. Загальні характеристики виробничих кооперативів та споживчої кооперації. Правовий статус приватних та орендних підприємств. Поняття відокремлених підрозділів суб'єктів підприємництва, їх види, ознаки. Об'єднання підприємств. Порядок їх створення та установчі документи.

Змістовий модуль 3. Правове регулювання господарської діяльності

Тема 7. Майнова основа господарювання

Поняття майна, правовий режим майна суб'єктів господарювання, право власності, повноваження власника, право господарського відання, право оперативного управління.

Майно у сфері господарювання. Джерела формування майна суб'єктів господарювання. Особливості правового режиму державного майна.

Прибуток суб'єктів господарювання. Цінні папери у складі майна.

Підстави виникнення майнових прав та обов'язків. Гарантії та захист майнових прав суб'єктів господарювання. Оренда, лізинг.

Тема 8. Господарські зобов'язання

Господарське зобов'язання

Підстави виникнення господарських зобов'язань.

Майново-господарські зобов'язання. Організаційно-господарські зобов'язання. Соціально-комунальні зобов'язання. Публічні зобов'язання.

Господарські договори, що породжують господарські зобов'язання, їх загальна характеристика.

Виконання та припинення господарських зобов'язань.

Тема 9. Правове регулювання торговельної діяльності

Правила і порядок здійснення торговельної діяльності. Визначення торговельної діяльності. Внутрішня торгівля. Правила торгового обслуговування населення.

Роздрібна торгівля алкогольними напоями та тютюновими виробами. Термін дії ліцензії на здійснення діяльності з виробництва, торгівлі алкогольними та тютюновими виробами.

Торгівля на ринках. Правила торгівлі на ринках. Вимоги відносно функціонування ринків. Визначення ринку. Види ринків.

Біржова торгівля. Види бірж. Правила торгівлі на біржі.

Тема 10. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності

Визначення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Види ЗЕД. Суб'єкти ЗЕД в Україні. Державне регулювання ЗЕД. Визначення та форма зовнішньоекономічного договору (контракту). Його сторони та зміст. Облік (реєстрація) окремих видів зовнішньоекономічних договорів.

Визначення товарообмінної (бартерної) операції. Строки ввезення на митну територію імпортованих товарів. Державне регулювання ЗЕД.

Ліцензування і квотування експорту та імпорту. Види експортних(імпортних) ліцензій. Види квот. Демпінг.

Використання правил Інкотермс та розрахунки за зовнішньоекономічними договорами.

Захист прав і законних інтересів держави та суб'єктів ЗЕД України.

Санкції за порушення законодавства про ЗЕД.

Тема 11. Правове регулювання банківської діяльності та кредитно-розрахункових відносин

Національний банк України в банківській системі держави. Правовий статус комерційних банків.

Визначення "кредитор", "позичальник", "кредит", "кредитна операція". Види кредиту. Форми кредиту. Одержання кредитів в іноземній валюті. Можливе одержання резидентами кредитів в іноземній валюті від іноземних кредиторів

Кредитний договір, його визначення, сторони. Умови кредитного договору.

Способи забезпечення кредитних зобов'язань. Визначення поруки, гарантії, їх відмінність страхування кредиту, як спосіб забезпечення кредитних зобов'язань

Безготівкові та готівкові розрахунки. Види безготівкових розрахунків.

Відкриття та закриття банківського рахунку. Банківський вклад.

Тема12. Участь держави та місцевого самоврядування у сфері господарювання

Основні напрями та форми участі держави та місцевого самоврядування у сфері господарювання.

Загальна характеристика антимонопольного законодавства. Визначення системи органів антимонопольного комітету України.

Законодавство про заборону зловживання монопольним становищем на ринку. Визначення монопольного становища. Порушення в сфері зловживання монопольним становищем. Суб'єкти природних монополій.

Антиконкурентні узгоджені дії: склади правопорушень. Дискримінація суб'єктів господарювання органами державної влади місцевого самоврядування та адміністративно-господарського та управління та контролю.

Санкції за порушення антимонопольного законодавства. Контроль за економічною концентрацією підприємств, поняття та види недобросовісної конкуренції. Ознаки недобросовісної конкуренції.

Неправомірне використання ділової репутації суб'єктів господарювання. Порівняльна реклама.

Створення перешкод суб'єктам господарювання в процесі конкуренції і досягнення не правомірних переваг у конкуренції. Неправомірне збирання, розголошення і використання комерційної таємниці. Інші дії в конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності. Санкції за порушення законодавства про захист від недобросовісної конкуренції.

Тема 13. Захист прав та законних інтересів підприємців

Поняття та способи захисту прав та законних інтересів СПД. Форми й методи захисту прав та законних інтересів СПД.

Загальні поняття про представництво в підприємницькій діяльності. Строки в підприємницьких відносинах. Визнання господарських угод недійсними та правові наслідки цього.

Досудове врегулювання господарських спорів. Система та компетенція господарських судів. Порядок розгляду спорів господарським судом.

Тема 14. Відповідальність в підприємницькому праві

Поняття та види господарсько-правової відповідальності. Підстави застосування господарської відповідальності. Господарсько-правові санкції.

Захист честі, гідності, та ділової репутації підприємців.

Відшкодування моральної шкоди. Покладення на правопорушника обов'язку сплати потерпілому компенсації в грошовій або в іншій матеріальній формі за спричинену йому немайнову шкоду. Підстави відшкодування моральної шкоди.

Питання для підготовки з модуля 4 «Господарське право»

1. Господарські правовідносини.
2. Види та принципи підприємницької діяльності.
3. Поняття та загальна характеристика суб'єктів господарювання.
4. Поняття та ознаки господарської діяльності.
5. Види суб'єктів господарювання.
6. Фізичні особи - суб'єкти підприємницької діяльності.
7. Підприємства як суб'єкти підприємницької діяльності: загальна характеристика та класифікація.
8. Державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності (юридичних осіб) та порядок її проведення.

9. Державна реєстрація фізичних осіб – СПД.
10. Поняття та ознаки ліцензування господарської діяльності.
11. Порядок ліцензування господарської діяльності.
12. Загальні засади здійснення державного регулювання господарської діяльності.
13. Установчі документи суб'єктів підприємницької діяльності.
14. Характеристика унітарних підприємств (підприємства з одним учасником та засновані на власності об'єднань громадян).
15. Державні підприємства, їх загальна характеристика.
16. Господарські товариства як суб'єкти підприємницької діяльності: загальна характеристика та класифікація.
17. Засновники та учасники господарських товариств (права та обов'язки).
18. Акціонерне товариство, його види.
19. Етапи створення акціонерного товариства.
20. Товариство з обмеженою відповідальністю.
21. Товариство з додатковою відповідальністю.
22. Повне товариство.
23. Командитне товариство.
24. Колективне сільськогосподарське підприємство та фермерське господарство.
25. Об'єднання підприємств та їх класифікація.
26. Джерела та порядок формування статутного фонду підприємства. Управління підприємством.
27. Загальні підстави припинення суб'єктів господарювання.
28. Реорганізація суб'єктів господарювання.
29. Ліквідація суб'єктів господарювання.
30. Поняття та загальна характеристика банкрутства.
31. Державний нагляд (контроль) у сфері господарської діяльності.
32. Дозвільна система у сфері господарської діяльності.
33. Правовий режим користування майном (оренда, лізинг).
34. Право власності, підстави виникнення та припинення.
35. Поняття майна у сфері господарської діяльності та джерела його формування.
36. Порядок і правила здійснення торгівельної діяльності.
37. Особливості торгівлі горілочними та тютюновими виробами.
38. Правила біржових торгів та технологія їх проведення.
39. Гарантії та захист майнових прав.
40. Умови здійснення зовнішньоекономічної діяльності.
41. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

42. Зовнішньоекономічні договори (контракти).
43. Захист прав та законних інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.
44. Відповідальність у зовнішньоекономічній діяльності.
45. Господарські зобов'язання, підстави їх виникнення та види.
46. Господарські договори, що породжують господарські зобов'язання, їх загальна характеристика.
47. Виконання та припинення господарських зобов'язань.
48. Загальна характеристика договорів купівлі-продажу, міни, дарування
49. Загальна характеристика договорів позички, підряду.
50. Організація готівкового обігу та готівкові розрахунки у підприємницькій діяльності.
51. Безготівкові розрахунки у підприємницькій діяльності.
52. Договір позики.
53. Договір кредиту. Види кредитів.
54. Договір банківського рахунку. Відкриття та закриття банківського рахунку.
55. Договори факторингу, банківського вкладу.
56. Економічна конкуренція та правові засоби захисту.
57. Зловживання монопольним (домінуючим) становищем на ринку.
58. Контроль за концентрацією суб'єктів господарювання.
59. Санкції за порушення антимонопольного законодавства.
60. Поняття та види недобросовісної конкуренції.
61. Звільнення від господарської відповідальності.
62. Адміністративно-правовий захист суб'єктів підприємницької діяльності.
63. Нотаріальний захист суб'єктів господарювання.
64. Захист прав суб'єктів підприємницької діяльності судами.
65. Господарсько-правова відповідальність суб'єктів господарювання.
66. Адміністративна та кримінальна відповідальність в сфері підприємницької діяльності.
67. Відшкодування збитків у сфері господарювання.
68. Господарські санкції як правовий засіб відповідальності у сфері господарювання.

Рекомендована література

1. Бойко М. Д. Правове регулювання підприємництва в Україні / М. Д. Бойко. – К.: Атіка, 2007. – 712 с.
2. Вінник О. М. Господарське право: курс лекцій / О. М. Вінник. – К.: Атіка, 2004. – 624 с.

3. Мілаш В. С. Господарське право: курс лекцій у двох частинах. Частина перша. – Х. : Право, 2008. – 496 с.
4. Віхров О. П. Господарське право. Спеціальна частина: навч. посіб. / О. П. Віхров. – К. : Видавничий Дім "Слово", 2004. – 344 с.
5. Господарське право України: підруч. для студ. юрид. спец. вищ. закл. освіти / В. М. Гайворонський, В. П. Жушман, Н. В. Погорецька [та ін.] ; за ред. В. М. Гайворонського, В. П. Жушмана. – Х. : Право, 2005. – 384 с.
6. Беяневич О. А. Господарське договірне право України (теоретичні аспекти) / О. А. Беяневич. – К. : Юрінком Інтер, 2006. – 592 с.

II. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ

Вступні випробування охоплюють чотири фахових дисципліни, які передбачені навчальними планами освітнього ступеня «бакалавр» галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» та складаються із відкритих запитань з таких дисциплін: «Маркетинг», «Управління персоналом», «Менеджмент», «Господарське право». Вступні випробування проводяться у вигляді тестування.

III. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ

Екзаменаційне завдання містить 60 тестових питань, що охоплюють всі теми, наведені в тематичному змісті даної програми. Кожне тестове питання оцінюється у 1 бал. Таким чином, правильна відповідь на 60 запитань оцінюється у 200 балів:

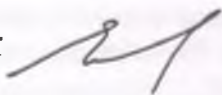
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
82	84	86	88	90	92	94	96	98	100
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
102	104	106	108	110	112	114	116	118	120
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
122	124	126	128	130	132	134	136	138	140
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
142	144	146	148	150	152	154	156	158	160
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
162	164	166	168	170	172	174	176	178	180
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
182	184	186	188	190	192	194	196	198	200

Встановлені критерії оцінювання достатності знань здобувачів вищої освіти при вступі на навчання для освітнього ступеня «магістр» є такими:

Відповідність оцінки в балах іншим шкалам оцінювання наведена в таблиці.

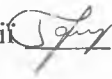
Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
		Оцінка	Пояснення
180-200	Відмінно	A	Відмінно (відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок)
164-179	Добре	B	Дуже добре (вище середнього рівня з кількома помилками)
150-163		C	Добре (в загальному вірне виконання з певною кількістю суттєвих помилок)
134-149	Задовільно	D	Задовільно (непогано, але зі значною кількістю недоліків)
100-133		E	Достатньо (виконання задовольняє мінімальним критеріям)
91-99	Незадовільно	EX	Незадовільно (з можливістю повторного складання)
82-90		E	Незадовільно (з обов'язковим повторним курсом)

Голова фахової атестаційної комісії



О.В. Шебаніна

Програма розглянута та затверджена на засіданні приймальної комісії (протокол № 3 від «14» 03. 2019 року)

Відповідальний секретар приймальної комісії  Є.В. Баркарь