

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова Приймальної комісії,  
в.о. ректора

Іраїда ЗАЙЦЕВА

12 квітня 2024 року

## **ПРОГРАМИ**

**фахових випробувань для вступу на основі  
ступеня «Бакалавр», «Магістр»  
та освітньо-кваліфікаційного рівня «Спеціаліст»**

**Київ-2024**

## ЗМІСТ

1 Загальні відомості	3
2 Предметні складові з фахового вступного випробування Менеджмент	4
3 Критерії оцінювання	27
4 Програма індивідуальної усної співбесіди з іноземної мови	28

## 1 ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

Вступні випробування прийому на підготовку фахівців ступеня «магістр» в Українському державному університеті залізничного транспорту проводяться у вигляді фахового вступного випробування.

До складання фахового вступного випробування можуть бути допущені абітурієнти, які мають освітній ступень бакалавр, магістр, освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліст.

Завдання фахового вступного випробування абітурієнтів, які вступають на навчання для здобуття освітнього ступеня магістр містять питання з дисциплін, які відповідають обраній спеціальності.

Фахове вступне випробування – це комплексне кваліфікаційне випробування, мета якого полягає у перевірці знань та практичних навичок студентів з дисциплін, що відносяться до циклу фундаментальних та професійно - орієнтованих.

Під час підготовки до фахового вступного випробування абітурієнтам рекомендується повторити матеріал прослуханих лекцій або ознайомитись з матеріалами, які наведено в списку рекомендованої літератури.

Нижче приводяться основні питання, що складають зміст білетів фахового вступного випробування мають бути опрацьовані абітурієнтом попередньо для його успішного складання.

## 2. ПРЕДМЕТНІ СКЛАДОВІ ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ

### МЕНЕДЖМЕНТ

#### 1. ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

##### 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 і 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

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.

#### **Тема 4. Самоорганізація**

Природно-наукові засади синергетики. Ентропія. Самоорганізація як ґрунтовний процес природи. Антиентропійна спрямованість самоорганізації. Сутнісний зміст синергетики. Синергитична концепція самоорганізації. Основні положення синергитичної концепції самоорганізації. Атрактори, 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 5. Зовнішнє й 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, ґрунтовна 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 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; менталітеті 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.

## **2 МЕНЕДЖМЕНТ**

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

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

Менеджмент як мистецтво управління. Методи досліджень: діалектичний,

конкретно- історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування. 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 2. 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 3. 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 4. Загальні функції 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. 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. 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. 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 5. 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 переваги.

### **Тема 6. 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 7. 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.

## **3 ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **Тема 1. 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 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 2. 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 3. 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 одиначної операційної системи. Особливості операційної системи серійного типу. Характеристика операційної системи масового виробництва. Операційна система з безперервним процесом як різновид операційної системи масового виробництва. 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 4. 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 5. 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 6. 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).

## **4 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

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

Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал» «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами». Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду. 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 2. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації**

Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації. Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя). Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії

управління персоналом та кадрової політики. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.

### **Тема 3. Кадрове планування в організаціях**

Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції. Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Способи нормування ресурсів. Оперативний план роботи з персоналом в організації. Індивідуальний план працівника. Структура інформації про персонал.

### **Тема 4. Організація набору та відбору персоналу**

Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Професійний відбір персоналу. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Аналізування та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх зіставлення. Випробування. Рішення про найм. Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація. Входження та інтеграція. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво.

### **Тема 5. 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 6. Формування колективу організації**

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

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

### **Тема 7. 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 посад 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. Атестація 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 8. Управління розвитком і рухом персоналу організації**

Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналізування потреб персоналу. Навчання персоналу. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Зміст понять «самоосвіта», «саморозвиток». Перспективи професійного зростання в Україні. Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для кар'єрного зростання працівників. Управління мобільністю кадрів. Аналізування потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Планування та підготовка кадрового резерву. Формування списку кадрового резерву за категоріями персоналу. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Суміщення професій. Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника.

### **Тема 9. Управління процесом вивільнення персоналу**

Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму. Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх

виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу. Управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників в організації. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом на підприємстві.

### **Тема 10. 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 профспівкової організації у представництві інтересів найманих працівників.

## **5 САМОМЕНЕДЖМЕНТ**

### **Тема 1. Методологічні підходи до самоменеджменту**

Сучасні наукові погляди на сутність самоменеджменту. Концептуальний підхід до менеджменту Л. Зайверта. Концепція особистісних обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса. Теорії ефективного самоменеджменту: вміння управляти собою, адекватні особистісні навички вирішення проблем, інноваційність, високий творчий потенціал, вміння навчати і розвивати професійні якості підлеглих. Визначення ціннісних орієнтирів особистості. Життєва позиція особистості: активна, проактивна, пасивна. Ключові принципи визначення особистісних цілей менеджера. Загальні обмеження при виборі цілей. Саморозвиток особистості менеджера. Професійне та посадове зростання. Планування ділової кар'єри менеджера.

### **Тема 2. Планування особистої роботи менеджера**

Цільове планування роботи менеджера. Методи планування особистої діяльності менеджера. Основні стадії перспективного й оперативного планування особистої роботи менеджера. Традиційні й комп'ютерні засоби планування особистої роботи менеджера. Основні види розподілу та кооперації управлінської діяльності. Раціональним розподіл функцій між керівником та працівниками апарату управління. Визначення функцій заступника та рівня централізації управління. Принципи та етапи розподілу управлінських функцій. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць. Делегування повноважень. Основні перешкоди делегуванню. Розподіл завдань. Техніка і форми передання розпоряджень. Ключові принципи розпорядчої діяльності. Методи нормування управлінської діяльності. Порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління. Особливості часу як ресурсу. Тайм-менеджмент. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому, особливості прийому з особистих питань. Раціоналізація телефонних розмов. Технологія проведення нарад та зборів. Цільові установки виступу. Структура і зміст виступу. Вибір форм візуалізації тексту виступу. Техніка презентації. Початок і кульмінація презентації. Критичні моменти під час виступу. Класифікація й основні функції переговорів. Проблемний підхід до проведення переговорів. Агресивний і пасивний підходи до проведення переговорів. Етапи підготовки і проведення переговорів. Тактика переговорів. Узгодження результатів переговорів. Оформлення результатів

переговорного процесу. Засади ораторського мистецтва. Планування ділової кар'єри менеджера.

### **Тема 3. Організування діяльності менеджера**

Об'єктивні основи виникнення і розвитку управлінської праці. Зміст та особливості управлінської праці. Види та класифікація управлінської діяльності. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства. Форми керівництва. Закони розвитку організації праці. Критерії оптимізації трудових процесів.

Сутність, значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі. Основні принципи і напрями наукової організації праці менеджера. Основні вимоги до організації робочого місця менеджера. Класифікація робочих місць. Система планування приміщень: кабінетна, загальна, стільникова. Правила розподілу приміщень. Використання технічних засобів управління та їх класифікація. Фактори виробничого середовища, правила створення раціональних умов управлінської праці. Методи і засоби раціональної обробки текстових матеріалів. Вдосконалення методики читання. Використання ввідних, посилюючих, опорних сигналів.

### **Тема 4. Самомотивування та самоконтроль менеджера**

Розвиток ініціативності, енергійності, уміння володіти ситуацією, стресостійкості. Розвиток уміння стимулювати та карати, критикувати людей.

Конфлікти у діяльності менеджера: сутність і види. Закономірності взаємовідносин і поведінки людей у конфліктних ситуаціях. Методи подолання конфліктних ситуацій.

Прийоми поведінки менеджера у конфліктних ситуаціях. Стратегія і тактика взаємодії в літних ситуаціях. Поведінка менеджера у конфліктних ситуаціях.

### **Тема 5. Формування якостей ефективного менеджера**

Розвиток менеджера як особистості. Фактори впливу соціального оточення на форму-професійно важливих якостей менеджера. Психологічні особливості стилів управління. Індивідуальний стиль управління. Харизматична влада керівника. Розвиток харизматичних здібностей особистості, внутрішньоособистісні проблеми лідера. Відповідальність лідера.

Формування професійно-ділових якостей менеджера: професійність; здатність генерувати корисні ідеї; здатність приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідність за них; прагнення до професійного зростання; підприємливість; авторитетність; спосібність до інновацій та виваженого ризику.

Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера: оперативність; гнучкість управління; здатність стимулювати ініціативу; і доводити справу до завершення; інтернальність; уміння формувати команду та організувати роботу підлеглих; здатність делегувати повноваження; уміння організувати час.

Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера: управлінська культура; розум; культура ділового спілкування; лідерські здібності; колегіальність; толерантність; екстравертність; інтелектуальність; емоційна стійкість; почуття гумору; вміння створювати власний імідж.

Розвиток моральних якостей менеджера: порядність, людяність, повага до гідності людей; готовність допомагати; громадянська позиція; інтелігентність; національна свідомість.

### **Тема 6. Розвиток менеджерського потенціалу**

Сутність, види, напрями розвитку менеджерського потенціалу.

Психофізіологічний потенціал. Інтелектуальний потенціал особистості.

Творчий потенціал особистості. Типи творчої особистості. Процес самореалізації особистості в одному або декількох соціально зумовлених видах творчої діяльності. Бар'єри щодо розвитку творчого потенціалу менеджера. Характеристика керівника з творчим підходом до виконання посадових обов'язків. Творче вирішення управлінських проблем.

## **6 УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ**

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

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

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

Інновації в теоріях економічного розвитку. Становлення теорії інноватики та її сучасні концепції.

Сутність понять «інноваційний процес» і «інноваційна діяльність». Етапи інноваційного процесу на макро- та мікрорівні. Особливості фундаментальної наукової діяльності, прикладних науково-дослідних розробок, проектно- конструкторських і науково-технічних робіт, виробничої інноваційної діяльності. Оцінка факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на інноваційну діяльність організації.

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

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

### **Тема 2. Державна підтримка інноваційних процесів**

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

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

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

Організаційні форми інноваційної діяльності. Види наукових, проектних та інноваційних організацій. Роль академічного та освітянського секторів. Зміст понять «технопарк», «технополіси», «інкубатор інновацій».

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

Інноваційні венчурні фонди. Роль венчурного бізнесу в розвитку інноваційної діяльності. Науково-технічне співробітництво. Форми інтеграції науки і виробництва.

### **Тема 3. Управління інноваційним розвитком організації**

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

нововведень організації. Особливості розроблення, впровадження та реалізації стратегії нововведень. Планування інноваційної діяльності. Продуктово-тематичне, техніко-економічне, оперативно-календарне планування інновацій. Вплив структури управління на інноваційні можливості організації. Узгодження організаційної структури управління із стратегією нововведень. Мотиваційний механізм інноваційної діяльності. Форми та методи стимулювання інноваційної діяльності. Організаційно-економічні формистимулювання інноваційної активності працівників.

#### **Тема 4. Управління інноваційним проектом**

Інноваційний проект: поняття та основні види. Життєвий цикл інноваційного проекту. Фінансування інноваційного проекту. Управління реалізацією інноваційних проектів. Ресурсне забезпечення інноваційного проекту. Інформаційне забезпечення. Інвестиційне забезпечення. Створення та використання різних організаційних форм проектного управління. Управління персоналом у процесі реалізації інноваційного проекту. Управління проектними ризиками. Класифікація ризиків. Кількісна оцінка ризиків. Методи аналізу невизначеності та ризику. Методи управління ризиками.

#### **Тема 5. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності організації**

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

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

## **7 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

### **Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління**

Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Предмет та об'єкт стратегічного управління підприємством. Поняття «стратегія підприємства». Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття.

Ключові гіпотези стратегічного управління: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії, здібності та діяльності; багатоелементності; збалансованості. Задачі стратегічного управління. Порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління підприємствами. Моделі стратегічного управління.

Імовірні вигоди від застосування стратегічного управління в практичній діяльності підприємств. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах господарювання. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного управління в процесі розвитку українських підприємств в ринкових умовах господарювання.

### **Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства**

Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень. Характерні риси стратегій підприємства. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень. Стратегії підприємств різних галузей. Еталонні стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку. Стратегії управління ресурсами підприємства (ресурсозабезпечення та



ресурсозбереження) та особливості їх вибору. Виробнича стратегія підприємства та їх класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту). Стратегії управління персоналом. Стратегії наукових досліджень та розробок.

Стратегії підприємств на іноземних ринках.

### **Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства**

Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз: стратегічний вибір; реалізація стратегії.

Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. Формування системи стратегічних цілей і завдань. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства. Сутність та принципи планування стратегій. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

### **Тема 4. Стратегічне планування**

Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві.

Процес стратегічного планування. Характеристика етапу цілеутворення. Вибір місії та правила її формування. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Девіз та кредо підприємства. Класифікація стратегічних цілей. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.

### **Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства**

Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень. Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства. Типи зовнішнього середовища підприємства: змінне або нестабільне; вороже: різноманітне; технічно складне. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства. Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства.

Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства. Особливості галузевого розвитку у часі. Модель життєвого циклу галузі. Визначення ключових факторів успіху (КФУ) підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.

### **Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг**

Поняття «стратегічний потенціал підприємства». Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток.

Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом підприємства. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності.

Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Ресурси та компетенції, як носії конкурентних переваг підприємства. Характеристика ключових компетенцій підприємства та методи їх ідентифікації. Основні способи (механізми) реконфігурації компетенцій підприємства. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства. Рутини, їх місце в організаційних процесах та способи трансформації. Технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей). Вплив змін у стратегічному потенціалі підприємства на розвиток та зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

### **Тема 7. Види стратегічного управління**

Девіантний та превентивний характер системи управління. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації. Поняття «сильних» і «слабких» сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного управління підприємством. Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення. Інформаційні компоненти системи стратегічного управління. Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін. Управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок. Застосування різновидів стратегічного управління підприємствами України та інших країн світу в ринкових умовах господарювання.

### **Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства**

Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Параметри, які характеризують стратегічну позицію підприємства та СЗГ. Ключові фактори успіху СЗГ: види та характеристика. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства. Визначення реальної та потенційної ємності ринку.

### **Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації**

Критерії вибору стратегічних альтернатив. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та ін.) у процесі генерування стратегій підприємства. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування. Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини.

Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії підприємства. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

### **Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві**

Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємств в ринкових умовах господарювання. Методи оцінювання обраних підприємством стратегій. Критерії та показники ефективності стратегій.

Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії. Суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія, що триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні

перетворення; зміна напрямку руху. Характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на підприємство. Масштаби стратегічних перетворень та особливості їх здійснення.

Агенти змін, їх навички та основні завдання. Налагодження зворотного зв'язку процесі стратегічного управління. Підготовка агентів змін середньої ланки. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам. Ментальні моделі агентів стратегічних змін.

## **8 АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

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

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

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

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

Система адміністративного управління (Administrative Management System - AMS) Категорії адміністративного менеджменту. Структура AMS. Рівні формування АМ 5 Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях (business administration), некомерційних та громадських організаціях (public administration). Адміністративні органи управління та їх різновиди. Адміністрація (апарат управління: і як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту, її форми, завдання, функції та структура.

Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення. Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту. Зміст діяльності, функції й завдання менеджера-адміністратора. Адміністративні посади та їх ієрархія. Вимоги до сучасного менеджера-адміністратора.

### **Тема 3. Технологія адміністративного менеджменту**

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

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

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

Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного

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

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

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

#### **Тема 4. Мотивування працівників апарату управління**

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

#### **Тема 5. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті**

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

Особливості регулювання адміністративної діяльності в організації.

Регулювання як спосіб усунення відхилень і недоліків адміністративної діяльності.

#### **Тема 6. Методи та управлінські рішення в адміністративному менеджменті**

Методи адміністративного менеджменту та їх класифікація. Організаційно-розпорядчі та адміністративно-розпорядчі методи. Накази, розпорядження, усні вказівки. Регламентация управління. Види регламентів. Методика розробки регламентів. Сучасні підходи до розробки регламентів. Особливості регламентації у сфері обслуговування. Документаційне, інформаційне, правове, кадрове і технічне забезпечення системи адміністративного менеджменту. Адміністративне діловодство в організації. Природа адміністративної влади. Персоналізація та персоніфікація влади. Типологія керівників і підлеглих. Авторитет керівника. Обов'язки, права та відповідальність підлеглих. Адміністративний вплив. Способи адміністративного впливу. Дисциплінарний вплив. Організація дисципліни та порядку. Розпорядження як спосіб реалізації адміністративної влади. Делегування влади підлеглим. Раціоналізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими й адміністрацією. Колективне управління.

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

рішень. Санкції і стимулювання.

### **Тема 7. Сучасні технології адміністративного менеджменту**

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

## **9 ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Тема 1. Зовнішньоекономічна діяльність та її роль у розвитку національної економіки**

Характеристика категорій зовнішньоекономічної сфери та їх взаємозв'язки. Суть зовнішньоекономічної діяльності. Напрями впливу зовнішньоекономічного чинника на національну економіку. Сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність», основні її форми зовнішньоекономічної діяльності. Причини і передумови розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Принципи здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Поняття об'єктів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

### **Тема 2. Основні напрями і показники розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні**

Зовнішньоекономічна політика держави. Сучасні концептуальні підходи до формування зовнішньоекономічної політики України в контексті реалізації національних економічних інтересів. Основні етапи розвитку ЗЕД в Україні. Аналіз та оцінка сучасного стану ЗЕД України. Характеристика основних показників розвитку зовнішньоекономічного сектора країни: абсолютні (обсяг та динаміка зовнішнього товарообігу; торговельне сальдо, генеральна торгівля), відносні (індекси динаміки експорту та імпорту, коефіцієнт покриття імпорту експортом, індекс концентрації експорту, індекс «умов торгівлі», індекс імпортової залежності країни, індекс чистої торгівлі), показники структури (індекс диверсифікації експорту/ імпорту, частка продукції обробної промисловості в загальному обсязі експорту продукції, індекс географічної концентрації експорту/імпорту); показники інтенсивності та ефективності зовнішньоекономічних зв'язків країни. Платіжний баланс України, його структура та характеристика.

### **Тема 3. Система регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні**

Характеристика системи регулювання зовнішньоекономічної діяльності: принципи, цілі, методи. Еволюція системи регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Національне та наднаціональне регулювання ЗЕД. Характеристика органів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні та їх компетенції. Органи місцевого самоврядування та регіональний аспект регулювання ЗЕД. Недержавні органи регулювання зовнішньоекономічної діяльності: торгово-промислові палати, фондові та валютні біржі. Економічні та адміністративні методи регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Правове регулювання ЗЕД. Реєстрація суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

### **Тема 4. Митно-тарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності**

Сутність митного регулювання ЗЕД. Принципи митного регулювання. Митні органи України: завдання, функції, структура. Види і методи здійснення митного

контролю. Характеристика митних режимів: експорту, імпорту, транзиту, реекспорту, реімпорту, тимчасового ввезення (вивезення), переробки на митній території України, переробки поза межами митної території України, знищення і руйнування, магазину безмитної торгівлі, митного складу, спеціальної митної зони, відмови на користь держави. Товарна номенклатура ЗЕД. Порядок митного оформлення товарів. Основні митні документи та специфіка їх оформлення. Плата за митне оформлення товарів. Декларування товарів: форми та процедури. Митна вартість та методи її визначення. Мета застосування правил інтерпретації міжнародних торговельних термінів «Incoterms 2020». Мито як інструмент економічного регулювання. Єдиний митний тариф. Види мита. Види митних ставок.

### **Тема 5. Загальнодержавні податки у сфері зовнішньоекономічної діяльності**

Види та функції податків у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Сутність та порядок нарахування митних податків (ПДВ, мита, акцизного податку) у сфері ЗЕД. Особливості оподаткування залежно від митного режиму. Порядок відшкодування ПДВ при експорті. Проблеми бюджетної заборгованості з ПДВ і шляхи їх вирішення. Операції, які звільняються від справляння ПДВ. Єдиний збір, що стягується у пунктах пропуску через митний кордон. Відображення митних платежів у ВМД. Особливості оподаткування імпорту послуг.

### **Тема 6. Нетарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності**

Нетарифні засоби регулювання, їх класифікація і характеристика. Механізм впливу нетарифних засобів регулювання на економіку країни. Інструменти нетарифного регулювання. Кількісні обмеження: ліцензування і квотування. Класифікація квот за напрямом дії та масштабом охоплення. Порівняльний аналіз ефективності застосування імпортного тарифу та імпоротної квоти. Перелік товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню. Види та способи розподілу ліцензій. Механізм оформлення документів для отримання ліцензій. Фінансові засоби нетарифного регулювання: експортні кредити, експортні субсидії, імпортні депозити. Антидемпінгові заходи, визначення демпінгової маржі та величини шкоди національним виробникам. Нарухування антидемпінгового та компенсаційного мита. Сертифікація, стандартизація, технічні бар'єри, вимоги щодо вмісту місцевих компонентів, вимоги щодо упакування та маркування товарів. Сутність політики державних закупівель.

### **Тема 7. Валютне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні**

Сутність, основні принципи та інструменти валютного регулювання. Поняття валютної політики держави та її складові. Об'єкти та суб'єкти валютного регулювання. Валюта, валютний курс, валютні цінності. Порядок придбання і використання валюти, здійснення розрахунків в іноземній валюті. Система валютного контролю. Види валютних операцій. Обмеження щодо перевезення та пересилання валютних цінностей. Українська міжбанківська валютна біржа та її функції. Механізм проведення торгів іноземною валютою.

### **Тема 8. Міжнародні розрахунки і банківське обслуговування зовнішньоекономічної діяльності**

Сутність міжнародних розрахунків та необхідність банківського обслуговування у сфері ЗЕД. Форми розрахунків: аванс, акредитив, інкасо, платіж за відкритим рахунком, банківський переказ, Види і засоби платежу. Готівковий платіж, авансовий платіж, платіж у кредит. Вексель, чек. Основні види банківських послуг у сфері ЗЕД. Документальне оформлення банківських операцій у сфері зовнішньоекономічної

діяльності: депозитних, розрахункових, валютообмінних та кредитних операцій.

Кореспондентські відносини у сфері ЗЕД. Форми кредитування експортерів та імпортерів. Платіжні системи: SWIFT, CHIPS, TARGET. Системаклірингу. Оцінка надійності та вибір комерційних банків суб'єктами ЗЕД.

### **Тема 9. Форми виходу підприємств на зовнішні ринки**

Передумови і мотивація виходу підприємств на зовнішні ринки. Пошук та вибір партнера. Класифікація і характеристика форм виходу на зовнішні ринки. Критерії вибору форм виходу підприємств на зовнішні ринки. Прямий і непрямий експорт. Спільне підприємництво та пряме іноземне інвестування як форми виходу підприємства на зовнішні ринки. Умови функціонування підприємств на зовнішніх ринках. Вивчення й аналіз умов ринку. Дослідження потенційних можливостей фірми при виході на зовнішні ринки. Способи встановлення контактів з потенційним партнером.

### **Тема 10. Торговельно-посередницька діяльність на зовнішньому ринку**

Сутність та види посередницької діяльності. Характеристика посередників за обсягом повноважень та за місцем, що вони посідають на зовнішніх ринках. Агенти, представники, брокери, маклери. Угоди комісії, їх особливості. Угоди чистої комісії. Договір «делькредере». Угоди консигнації, особливості і можливості здійснення. Торгові агенти, агенти повірені: обов'язки, особливості, регулювання. Дистриб'ютори, дилери, їх місце на ринку. Прості агенти, агенти з правом «першої руки», монопольні (ексклюзивні) агенти. Регулювання посередницьких операцій в Україні.

### **Тема 11. Структура і зміст зовнішньоекономічних контрактів**

Умови контракту: обов'язкові та додаткові. Зміст і характеристика основних умов контракту. Преамбула. Предмет контракту. Кількість та якість товару в контракті. Базисні умови поставки. Термін і дата постачання. Пакування і маркування. Валютні та фінансові умови зовнішньоекономічних контрактів. Валюта ціни і валюта платежу. Умови перерахунку валюти ціни у валюту платежу. Гарантії на технічне обслуговування. Порядок приймання товару. Рекламації і санкції. Арбітраж. Форс-мажорні обставини. Інші умови.

### **Тема 12. Економічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Економічний аналіз у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Аналіз виконання зобов'язань з експортно-імпортних операцій. Аналіз динаміки зовнішньоекономічної діяльності. Аналіз раціональності використання коштів у зовнішній торгівлі: оборотність оборотних коштів у зовнішньоторговельних операціях, аналіз обороту коштів у товарах, аналіз обороту коштів у розрахунках, аналіз накладних витрат при експорті та імпорті товарів. Методологічні підходи до визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Система показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Оцінка економічної ефективності. Оцінка валютної ефективності експорту і імпорту. Вплив зовнішньоекономічної діяльності підприємства на його фінансові результати.

### **Список рекомендованих джерел**

- 1 Монастирський Г.Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. - К. : Знання, 2014.-319 с.
- 2 Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 2-е вид., випр. та допов. - К. : Академвидав, 2015. - 464 с.
- 3 Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. /

О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 3-є вид., допов. і переробл. - Л. : Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипл. освіти) ; Інтелект-захід, 2014. -384 с.

4 Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. - К. : Атіка, 2013. - 564 с.

5 Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. -К. : Професіонал, 2012. -512 с.

6 Данюк В.М. 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, 2013. - 398 с.

7 Жуковська В.М. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / В.М. Жуковська, І.П. Миколайчук. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. - 293 с.

8 Савельєва В.С. Управління персоналом : навч. посіб. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. - К. : Професіонал, 2015. - 336 с.

9 Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник / Ф.І. Хміль. - К. : Академвидав, 2016. -606 с.

10 Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н.В. Краснокутська. - К. : КНЕУ, 2013.

11 Стадник В.В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. - К. : Академвидав, 2016. - 464 с.

12 Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. - К. : Академвидав, 2015. - 400 с.

13 Пашута М.Т. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шлях стимулювання : навч. посіб. / М.Т. Пашута, О.М. Шкільнюк. - К.: ЦНЛ, 2015. — 117 с.

14 Йохна М.А. Трансфер технологій: форми і методи ефективного здійснення / М.А. Йо П.Г. Іжевський, В.В. Стадник. - Хмельницький : ХНУ, 2017. - 164 с.

15 Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб./ В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

16 Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : Підручник. К.: Каравела, 2019, 464 с.

17 Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К. : Наш формат, 2020,424 с.

18 Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж, Харків : ХНУВС, 2021, 208 с.

19 Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник / І.А. Ігнат'єва. - К. : Каравела, 2016. -480 с.

20 Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2019, 376 с.

21 Єрмаченко В. Є. Облік і техніка зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. [для вищ. навч. закл.] / В.С. Єрмаченко, С.В. Лабунська, О.Г. Малярєвська та ін. ; Харк. нац. екон. ун-т. - Х. : ІНЖЕК, 2016. - 479 с.

22 Козик В.В. Зовнішньоекономічні операції і контракти : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В.В. Козик, Л.А. Пайкова, Я.С. Карп'як та ін. - 2-е вид., переробл. і допов. — К. : Центр навч. л-ри, 2014. - 607 с.

23 Мазаракі А.А. Регуляторна політика у сфері зовнішньої торгівлі : монографія / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник. - К. : КНТЕУ, 2016. - 470 с.



24 Мазаракі А.А Структурна переорієнтація зовнішньої торгівлі у системі факторів економічного зростання / А.А. Мазаракі, Т.М Мельник, Л.П. Кудирко та ін. ; за заг. ред. А.А.Мазаракі. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. - 630 с.

### III. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Питання	Бали
Тестові питання	0-невірна відповідь 5-вірна відповідь
Письмові питання	<p>0 - вступник не виконав завдання, або намагався дати відповідь на питання, яке не сформульоване в завданні, або не відповідає його суті;</p> <p>1 - вступник виконав лише постановочну частину завдання і запис окремих формул, розрахунки не виконані, або містять грубі помилки, кінцева відповідь відсутня;</p> <p>2 - вступник при виконанні завдання припустився помилок, які призвели до кінцевої невірної відповіді; 3 - вступник виконує завдання із похибками, які виправляє за допомогою додаткових запитань;</p> <p>4 - вступник виконує завдання із похибками, які виправляє самостійно;</p> <p>5 - вступник виконує завдання без похибок і отримує вірну відповідь, аналізує результати.</p>



## **2 КРИТЕРІЇ, СТРУКТУРА ТА ПОРЯДОК ОЦІНЮВАННЯ**

До складання фахового вступного випробування можуть бути допущені абітурієнти, які мають освітній ступень бакалавр, магістр, освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліст. Згідно з Порядком прийому до університету в 2024 році, які погоджені з Міністерством освіти і науки України, оцінювання знань вступників на фахових вступних випробуваннях здійснюється за 200-бальною шкалою від 100 до 200 балів.

Фахові випробування проводяться за тестовими технологіями. Тест складається з 20 питань. Кожне правильне питання оцінюється в 5 балів, неправильне – 0 балів. Для виконання всіх завдань вступнику надається 40 хвилин та одна спроба.

Згідно з Порядком прийому до університету в 2024 році можливо проводити дистанційну перевірку здатності до опанування освітньої програми певного рівня вищої освіти на основі здобутих раніше компетентностей. Фахове випробування вступник може скласти, як безпосередньо в університеті, так і онлайн, приєднавшись до ZOOM-конференції в зазначений час.

У разі неотримання мінімальної необхідності балів фахове випробування вважається не складеним і виставляється підсумкова оцінка «не склав». Позитивною оцінкою вважається підсумкова оцінка від 120 до 200 балів.

### 3 ПРОГРАМА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ УСНОЇ СПІВБЕСІДИ З ІНОЗЕМНОЇ МОВИ

#### АНГЛІЙСЬКА МОВА

**Тема 1.** Порядок слів в стверджувальному реченні. Заперечення *not* та *no*. Дієслова *to be, to have*. Смилові та допоміжні дієслова. Сполучення *to have got*. Скорочені форми дієслів *to be, to have* з займенниками та часткою *not*. Обороти *thereis (there are)*. Типи речень. Дійсний, наказовий та умовний спосіб. Наказові речення, їх стверджувальні та заперечні форми. Спонування до дії: дієслово *let*. Окличні речення. Питальні речення. Типи питальних речень. Порядок слів у питальному реченні. Спеціальні, загальні, альтернативні та розділові питання. Питальні речення до підмета та особливості їх будови. Складне речення. Типи підрядних речень. Підрядне речення-підмет, підрядне речення-присудок, додаткове підрядне речення, означальне підрядне речення, підрядне речення обставини часу, місця, причини, способу дії, мети, умови. Безособові речення.

**Тема 2.** Іменники. Злічені та незлічені іменники. Множина іменників. Іменники, що вживаються лише у однині або множині. Збірні іменники. Іменники, які мають у множині додаткове значення, відмінки, вживання артиклів, рід, іменники у функції означення. Вживання артиклів з іменами власними та загальними, зліченими та незліченими. Артикли у сполученнях та виразах (*a lot of, in the country, at school, to take a seat* та ін.).

**Тема 3.** Прикметники. Місце прикметників у реченні. Прислівник. Форми прислівників. Місце прислівників у реченні. Ступені порівняння прикметників та прислівників. Порівняльні сполучники та звороти.

**Тема 4.** Особові, присвійні, зворотні та вказівні займенники. Об'єктний та називний відмінки особових займенників. Присвійні займенники-іменники та присвійні займенники-прикметники. Вказівні займенники *that, this, it*. Невизначені заперечні займенники *some, any, no, none*. Вживання в стверджувальних, заперечних та питальних реченнях. Похідні від невизначених та заперечних займенників (*somebody, anything, nowhere* та ін.). Неозначено-особовий займенник *One*. Займенники для висловлення кількості (*little, few, much, many, all* та ін.).

**Тема 5.** Дієслово. Особові та неособові форми дієслова. Правильні та неправильні дієслова. Часи групи *Indefinite*. Вживання *Present Indefinite* для майбутніх дій в підрядних реченнях умови та часу. Дійсний та пасивний стани. Часигрупи *Indefinite* пасивного стану. Перехідні та неперехідні дієслова. Утворення та вживання часів групи *Continuous* дійсного та пасивного стану. Дієслова ментального, чуттєвого сприйняття та інші у *Present Continuous*. Вживання *Present Continuous* для виразу майбутньої дії. Утворення та вживання часів групи *Perfect*. Порівняння *Present Perfect* з *Past Indefinite*. Невизначені займенники та їх місце у реченні. Слова *since* та *for*. Утворення та вживання часів групи *Perfect Continuous*.

**Тема 6.** Модальні дієслова в англійській мові. *Can, May, Must* та їх еквіваленти. Модальні вислови. Особливості питальних та заперечних речень з модальними дієсловами. Висловлення можливості та вірогідності за допомогою модальних дієслів у теперішньому та минулому.

**Тема 7.** Правило узгодження часів (*Sequence of Tenses*). Часи групи *Future-in- the-Past*. Випадки відхилення від правила узгодження часів. Пряма та непряма мови (*Direct and Reported Speech*). Перетворення прямої мови у непряму у розповідних, питальних та наказових реченнях. Заміна деяких вказівних займенників та прислівників часу та місця (*this, now, today, yesterday, ago* та ін) іншими словами. Дієслова *tell* та *say*.

**Тема 8.** Дієприкметники. Дієприкметник дійсного часу *Present Participle*. *Present Participle* у функції означення та обставини. Дієприкметник минулого часу *Past Participle* та його місце у реченні. *Past Participle* у функції означення та обставини у складі дієприкметникового звороту та самостійно.

**Тема 9.** Інфінітив, форми інфінітиву, функції у реченні. Об'єктний інфінітивний зворот *Complex Object*: структура та дієслова, які вживаються в *Complex Object* . Суб'єктний інфінітивний зворот *Complex Subject*: структура, дієслова та словосполучення у звороті. Вживання інфінітиву після дієслів.

**Тема 10.** Герундій, його форми та функції (підмет, іменна частина присудка, доповнення, обставина, означення). Вживання герундію після дієслів.

**Тема 11.** Умовний спосіб та його вживання. Речення-побажання утеперішньому та минулому. Типи умовних речень: реальна умова, малоімовірна умова та нереальна умова. Інверсія в умовних реченнях другого типу.