МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ

Факультет економіки та менеджменту

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Ректор академії, професор
В. І. Архангій

«04» квітня 2016 р.

ПРОГРАМА
ФАХОВИХ ВСТУПНИХ ВИПРОБУВАНЬ
за ОКР «Спеціаліст»

СПЕЦІАЛЬНОСТІ
073 «МЕНЕДЖМЕНТ» та 074 «ПУБЛІЧНЕ
УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

ПОЛТАВА 2016
Програму підготували:

Галич О. А. декан факультету економіки та менеджменту;
Воронько-Невіднича Т. В. доцент кафедри менеджменту;
Хурдей В. Д. доцент кафедри маркетингу;
Сердюк О. І. голова науково-методичної ради спеціальності «Менеджмент»;
Шульженко І. В. доцент кафедри менеджменту;
Сазонова Т. О. доцент кафедри менеджменту;
Михайлова О. С. доцент кафедри бізнес-адміністрування та права;
Решетнікова О. В. доцент кафедри маркетингу

Схвалено науково-методичною радою спеціальності «Менеджмент» «17» лютого 2016 р. (протокол № 4)

Голова науково-методичної ради спеціальності «Менеджмент», к.е.н., доцент

_______________ О. І. Сердюк
Вступ

В умовах ринкової економіки спеціаліст з менеджменту, публічного управління та адміністрування повинен мати фундаментальну гуманітарну, загальнонаукову, спеціальну та практичну підготовку, досконало володіти своєю спеціальністю, безперервно оновлювати і збагачувати свої знання, вміти на практиці застосовувати сучасні економічні методи управління підприємством.

Головним завданням вступного випробування зі спеціальностей «Менеджмент» та «Публічне управління та адміністрування» є виявлення у вступників спеціальних знань і практичних навичок з комплексу спеціальних навчальних дисциплін.

Для вступників на ОКР «Спеціаліст» зі спеціальностей «Менеджмент» та «Публічне управління та адміністрування» на базі ОКР «Бакалавр» цей комплекс включає дисципліни:

- Менеджмент і адміністрування (менеджмент);
- Менеджмент і адміністрування (операційний менеджмент);
- Менеджмент і адміністрування (управління персоналом);
- Маркетинг.

При складанні фахових вступних випробувань зі спеціальності студенти повинні відповідно до вимог кваліфікаційної характеристики бакалавра з менеджменту показати високу фундаментальну та спеціальну економічну підготовку, вміння вирішувати організаційно-господарські ситуації діяльності підприємства в умовах ринку.

Менеджер та спеціаліст з публічного управління та адміністрування повинен знати:

- законодавство України, що регламентує підприємницьку, господарську, комерційну, виробничу, заготівельно-переробну діяльність;
- нормативні акти Верховної Ради і Уряду України та інші нормативно-методичні матеріали щодо управління, організації та економіко-фінансових основ функціонування підприємства;
- розроблення тактичних та оперативних планів поточної діяльності підприємства
- проблеми розвитку ринку аграрної продукції та продовольства і шляхи їх вирішення;
- стратегічні цілі та тактичні прийоми управління підприємством;
- теоретичні основи, методи і форми організації економічних і правових відносин підприємства;
- методологію і методику управління діяльністю підприємства;
- напрямки та використання резервів підвищення ефективності діяльності підприємства;
- методи і напрямки прогнозування, розробку бізнес-плану.
Критерії оцінки фахових вступних випробувань

Фахові вступні випробування для вступників передбачають виконання тестових завдань, які об'єктивно визначають їх рівень підготовки.

Тестова перевірка знань з дисциплін, які вивчалися на рівні молодшого спеціаліста. Вона охоплює систему базових тестових завдань закритої форми із запропонованими відповідями.

Тестові завдання закритої форми складаються з двох компонентів:
a) запитальної (замістової) частини;
b) 4 відповіді.

Оцінювання здійснюється за шкалою від 50 до 100 балів (табл. 1).

Таблиця 1

<table>
<thead>
<tr>
<th>Відповідність балів фахових вступних випробувань 100-бальною шкалою</th>
<th>За 5-ти бальню шкалою</th>
<th>За 100-бальню шкалою</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2,00-2,06</td>
<td>51</td>
<td>3,51-3,56</td>
</tr>
<tr>
<td>2,07-2,12</td>
<td>52</td>
<td>3,57-3,62</td>
</tr>
<tr>
<td>2,13-2,18</td>
<td>53</td>
<td>3,63-3,68</td>
</tr>
<tr>
<td>2,19-2,24</td>
<td>54</td>
<td>3,69-3,74</td>
</tr>
<tr>
<td>2,25-2,30</td>
<td>55</td>
<td>3,75-3,80</td>
</tr>
<tr>
<td>2,31-2,36</td>
<td>56</td>
<td>3,81-3,86</td>
</tr>
<tr>
<td>2,37-2,42</td>
<td>57</td>
<td>3,87-3,92</td>
</tr>
<tr>
<td>2,43-2,48</td>
<td>58</td>
<td>3,93-3,98</td>
</tr>
<tr>
<td>2,49-2,54</td>
<td>59</td>
<td>3,99-4,04</td>
</tr>
<tr>
<td>2,55-2,60</td>
<td>60</td>
<td>4,05-4,10</td>
</tr>
<tr>
<td>2,61-2,66</td>
<td>61</td>
<td>4,11-4,16</td>
</tr>
<tr>
<td>2,67-2,72</td>
<td>62</td>
<td>4,17-4,22</td>
</tr>
<tr>
<td>2,73-2,78</td>
<td>63</td>
<td>4,23-4,28</td>
</tr>
<tr>
<td>2,79-2,84</td>
<td>64</td>
<td>4,29-4,34</td>
</tr>
<tr>
<td>2,85-2,90</td>
<td>65</td>
<td>4,35-4,40</td>
</tr>
<tr>
<td>2,91-2,96</td>
<td>66</td>
<td>4,41-4,46</td>
</tr>
<tr>
<td>2,97-3,02</td>
<td>67</td>
<td>4,47-4,52</td>
</tr>
<tr>
<td>3,03-3,08</td>
<td>68</td>
<td>4,53-4,58</td>
</tr>
<tr>
<td>3,09-3,14</td>
<td>69</td>
<td>4,59-4,64</td>
</tr>
<tr>
<td>3,15-3,20</td>
<td>70</td>
<td>4,65-4,70</td>
</tr>
<tr>
<td>3,21-3,26</td>
<td>71</td>
<td>4,71-4,76</td>
</tr>
<tr>
<td>3,27-3,32</td>
<td>72</td>
<td>4,77-4,82</td>
</tr>
<tr>
<td>3,33-3,38</td>
<td>73</td>
<td>4,83-4,88</td>
</tr>
<tr>
<td>3,39-3,44</td>
<td>74</td>
<td>4,89-4,94</td>
</tr>
<tr>
<td>3,45-3,50</td>
<td>75</td>
<td>4,95-5,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Для кожного вступника передбачається 50 тестових завдань. По кожному завданню передбачається 4 варіанти відповіді, з яких студент повинен вибрати правильну. Кожна правильна відповідь оцінюється в 1 бал. Максимальна кількість балів, які вступник може набрати за виконання тестових завдань становить 100 балів.

Приймальна комісія допускає до участі у конкурсному відборі для вступу на навчання вступників на основі раніше здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра, які при складанні фахового вступного випробування отримали не менше 59 балів.

Тривалість фахового вступного випробування – 1 година.
Зміст фахових вступних випробування у розрізі дисциплін

ДИСЦИПЛІНА «МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ (МЕНЕДЖМЕНТ)»

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

Тema 2. Історія розвитку менеджменту
Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджмент Класичні та неокласичні теорії менеджменту. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Тema 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту
Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системні 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.

Тema 4. Функції та методи менеджменту
Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв’язок конкретний і загальних функцій. Механізм реалізації конкретні функцій менеджменту на засадах використання загальних.
Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Методи менеджменту результат виконання функцій менеджменту. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Тema 5. Процес управління
Процес управління як сукупність взаємопов’язаних і взаємодіючих функцій, метод управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цілевизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту рішення, реалізація рішення.
зворотний зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, надійність.

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

Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту
Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Політика, правила процедури. Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.

Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту
Сутність функції організування та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структура управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія структур організацій.

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту
Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовий і процесний підходи. Застосування теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту
Поняття контролювання та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотний зв'язок під час контролю. Види управлінського контролювання.
Тema 10. Регулювання як загальна функція менеджменту
Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

Тema 11. 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 перевантаження.

Тema 12. Керівництво та лідерство
Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднуюча 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.

Тema 13. Ефективність менеджменту
Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності.
Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.
Напрями підвищення ефективності управління організацією.
Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.
Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту.
Культура менеджменту.

Рекомендована література
2. 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,

**ДИСЦИПЛІНА «МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ (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 теорії менеджменту, розвиток науки менеджменту і систем.

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

Особливості операційного менеджменту: цілі та основні завдання.
Структура процесу реалізації операційного менеджменту. Функціональна
характеристика операційного менеджменту.

**Тема 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. Спеціфічні риси одиничної операційної системи. Особливості операційної системи серійного типу. Характеристика операційної системи масового виробництва. Операційна система з безперервним процесом як різновид операційної системи масового виробництва.

Тема 4. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати

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

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

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

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

Тема 5. 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 рішення з просторової організації діяльності. Проектування виробничих потужностей: аргументи на користь створення великих централізованих та невеликих централізованих підприємств. Проектування та місце розташування підприємства: фактори мікро- і макросередовища.

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

Тема 6. 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. Внештовхувальні 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 7. Основи управління проектами

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

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

Тема 8. Основи менеджменту якості

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

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

Тема 9. Управління результативністю операційної діяльності

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

Рекомендована література

2. Гевко І.Б. Операційний менеджмент : навч. посіб. / І.Б. Гевко. - К. : Кондор,

**ДИСЦИПЛІНА «МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ (УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ)»**

Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій

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


Тема 2. Управління персоналом як соціальна система

Характерні риси особистості, що пов’язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничицій персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці), зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.
Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна.

Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації
Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.
Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя).
Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.

Тема 4. Кадрове планування в організаціях
Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві. Види планування: стратегічне, тактичне, оперативне (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. Спосооби нормування ресурсів.
Оперативний план роботи з персоналом в організаціях. Індивідуальний план працівника. Структура інформації про персонал.

Тема 5. Організація набору та відбору персоналу
Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств.
Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід.

Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Професійний відбір персоналу. Первісний 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. Первісна та вторинна адаптація. Входження та інтеграція. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво.

Тema 6. Організування діяльності та функції служб персоналу
Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками кадрових служб.

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

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

Тema 7. Формування колективу організації
Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу. Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова.

Колектив як вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Типи формальних груп в організації. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом. Чинники ефективної роботи групи. Специфіка жіночих колективів.
Тema 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу

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

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

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

Тema 9. Оцінювання персоналу в організації

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

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

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

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

Тema 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації

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

Тema 11. Управління процесом вивільнення персоналу

Принципи 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 кліматом кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютних та відносних. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нештатні випадки. Дисциплінарний вплив. Розробка заходів із регулювання стабільності 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.

Тema 12. Соціальне партнерство в організації

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

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

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

Тema 13. Ефективність управління персоналом

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

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

**Рекомендована література**


**ДИСПИПЛІНА «МАРКЕТИНГ»**

Модуль 1. Теоретичні основи маркетингу

Тema 1. Сутність маркетингу та розвиток його концепцій

Історичні передумови виникнення та розвитку маркетингу. Поняття маркетингу. Історичні передумови виникнення маркетингу. Основні сучасні та класичні визначення маркетингу. Етапи розвитку маркетингу.


Маркетинг як система управління, орієнтована на ринок. Маркетинг як діяльність на ринку. Маркетинг-мікс. Маркетинг як наука. Значення маркетингу. Принципи та функції маркетингу.

Принципи маркетингу: комерційної результативності, наукового підходу до його організації, комплексного підходу до застосування елементів, своєчасності адекватної реакції на потреби ринку, соціально-етичної орієнтації, активного впливу на ринок. Сучасні підходи щодо кількості та змісту принципів маркетингу.
Загальні функції маркетингу: маркетингові дослідження, розроблення та планування асортименту і якості товарів, формування цінової стратегії і тактики, розвиток системи розповсюдження, розроблення реклами та інших маркетингових комунікацій. Еволюція функцій маркетингу.

Маркетингова програма: механізм створення цінностей і зв’язків зі споживачами. Актуальність та практична необхідність вивчення і використання маркетингу для підготовки сучасних менеджерів в умовах ринкової економіки в Україні.

Маркетинг як механізм реалізації можливостей підприємства в нестабільних ринкових умовах. Маркетинг як філософія бізнесу та управління. Маркетинг як стратегія і тактика: мислення та дії суб’єктів ринкових відносин. Маркетинг як дана міжнародна сфера економічної діяльності. Маркетинг – від професійної діяльності. Маркетинг як науково-прикладна дисципліна.

Тема 2. Маркетинг як відкрита мобільна система


Цілі, завдання та види маркетингу, їх характеристика. Загальні” та конкретні цілі маркетингу, їх характеристика. Ієрархія цілей маркетингу. Класичні завдання маркетингу. Завдання маркетингу залежно від стану попиту на ринку.

Типи маркетингу залежно від сфер застосування. Маркетинг споживчих товарів. Маркетинг товарів промислового призначення. Маркетинг послуг. Маркетинг організацій. Маркетинг окремих осіб. Маркетинг місць. Маркетинг ідей. Типи маркетингу залежно від рівня використання. Мікромаркетинг. Макромаркетинг. Види маркетингу залежно від цілей діяльності. Комерційний та некомерційний маркетинг (метамаркетинг), їх порівняльна оцінка. Види маркетингу за територіальною ознакою. Маркетинг на внутрішньому ринку (локальний, регіональний, національний). Маркетинг на зовнішньому ринку (експортний, зовнішньоекономічний, міжнародний, глобальний).

Модуль 2. Методологічні та інформаційні основи маркетингу

Тема 3. Формування маркетингової інформаційної системи на основі проведення маркетингових досліджень

Інформація, її сутність, вимоги до маркетингової інформації. Законодавство України про інформацію та програму інформатизації. Класифікація маркетингової інформації за такими ознаками: за місцем збору інформації, за змістом інформації, за періодичністю накопичення, за походженням інформації, за джерелами інформації, за платністю інформації, за
формами одержання, за призначенням інформації, за ступенем доступності інформації, за стабільністю інформації, за стадіями перетворення, за насиченістю інформації, за впливом на маркетингові рішення, за засобами передачі та ін. Первина і вторина інформація, переваги й недоліки, що визначають доцільність її отримання та використання. Значення інформації у маркетинговій діяльності. Інформаційне забезпечення. Недоліки інформаційного забезпечення.

Маркетингова інформаційна система (МІС), її склад та характеристика. Система внутрішньо-фірмової інформації. Система маркетингових спостережень.

Маркетингові дослідження як основна складова формування банку даних МІС підприємства. Аналіз маркетингової інформації. Система обробки інформації: методи та процедури здійснення аналітичних і прогнозних розрахунків. Використання персональних комп’ютерів в інформаційних системах маркетингу. Ком’ютеризовані інформаційні системи маркетингу.

Сутність, види та методи маркетингових досліджень. Поняття і необхідність маркетингових досліджень. Міжнародний процесуальний кодекс маркетингових і соціальних досліджень МТП та ЄСОМАР, про сутність, термінологію, принципи та правила проведення маркетингових досліджень. Цілі, завдання та умови ефективності маркетингових досліджень. Види маркетингових досліджень залежно від методів отримання інформації, від мети досліджень, від напрямів досліджень, від суб’єктів досліджень, за призначенням та ін.

Маркетинг як арсенал сучасних прийомів та методів ринкової діяльності. Використання загальнонаукових, аналітичних, прогнозистичних методів. Загальнонаукові методи: системний, ситуаційний підхід, програмно-цільовий підхід, комплексні методи дослідження. Аналітичні методи: методи порівняння, групувань, табличний метод, балансовий, метод ланцюгових підстановок, індексний метод, лінійне програмування, сіттєве планування та управління, метод теорії масового обслуговування, теорія зв’язку, теорія ігор, факторний аналіз, кластерний аналіз, контент-аналіз, дисперсійний, кореляційно-регресійний аналіз та інші у вирішенні окремих завдань маркетингової діяльності. Застосування прогнозистичних методів у маркетингу: експертних оцінок, економіко-математичного моделювання, комплексні методи. Доцільність їх застосування.

Процес маркетингових досліджень: сутність і характеристика етапів. Зміст етапів проведення маркетингових досліджень: визначення проблеми і формування мети досліджень; попередній аналіз інформації та вивчення чинників, які обумовлюють необхідність у додатковій інформації; прийняття рішення про проведення маркетингових досліджень і визначення об’єкту дослідження; оцінка можливих джерел та способів збору інформації; складання плану досліджень; збір маркетингової інформації; реєстрація, обробка, аналіз та інтерпретація даних за допомогою персональних комп’ютерів; підготовка та подання звіту, характеристика розділів звіту, розроблення рекомендацій; оцінка
ефективності заходів, прийнятих та здійснених на основі розроблених рекомендацій.

Тема 4. Вивчення потреб і поведінки споживачів та вибір цільових сегментів


Моделювання поведінки покупців. Типи покупців, їх характеристика та особливості. Процес прийняття рішення щодо купівлі товарів виробничого та невиробничого призначення, вибору продукту для задоволення існуючої потреби. Особливості купівлі товарів виробничого призначення. Типи ситуацій під час здійснення закупівель для потреб підприємств. Основні фактори, що визначають процес прийняття рішення про купівлю: економічна, політична ситуація в країні, стан кон’юнктури ринку, інфраструктура підприємства, відмінні особливості підприємства, міжособистісні відносини та особливості рис характеру відповідального за закупівлю.

Етапи прийняття рішення щодо придбання продукції виробничого призначення: усвідомлення проблеми, узагальнений опис потреб, пошук постачальника, запити пропозицій, вибір постачальника, обґрунтування процедури отримання замовлення, оцінка роботи постачальника. Фактори, що впливають на поведінку покупців: потреби, спонукальні фактори комплексу маркетингу, фактори макросередовища, психологічні та особистісні характеристики покупця.

Етапи прийняття рішення про придбання споживчих товарів: усвідомлення проблеми, пошук інформації (джерела інформації), оцінка варіантів (моделі оцінки та вибору продукту), можливі рішення щодо купівлі, реакція на купівлю (варіанти використання товару після продажу). Розгорнута модель поведінки покупців.


Стратегія маркетингу щодо сегментації ринку: стратегія недиференційованого маркетингу, стратегія цільового маркетингу, стратегія диференційованого маркетингу, стратегія індивідуалізованого маркетингу. Чинники вибору стратегії сегментації. Типологія споживачів: поняття та
підходи до її здійснення. Поняття типології споживачів. Підходи до здійснення типології споживачів. Типологія за факторами-детермінантами. Емпірична типологія на основі психографічного аналізу поведінки. Панельні дослідження як джерела інформації для розробки типології споживачів.

Модуль 3. Комплекс маркетингу: сутність та зміст

Тема 5. Товар у комплексі маркетингу

Товар та його характеристики при маркетинговому підході. Рівні товару. Цільові напрями в роботі з товаром. Об’єкт дослідження товарів.

Класифікація товарів. Ієрархія товарів. Характеристика товарного асортименту (ширина, глибина, порівняність). Шляхи розширення асортименту: нарощування, насичення. Конкурентоспроможність товарів та методи її оцінки. Поняття конкурентоспроможності товару.

Якість товару в системі маркетингу. Приблизність товару для споживача. Рівні якості товару, їх характеристика. Петля якості. Значення системи сертифікації товарів у підвищенні рівня їх якості 180 9001:2000. Ціна споживання.

Поняття конкурентоспроможності товару. Методи оцінки конкурентоспроможності товару. Система показників оцінки конкурентоспроможності товару. Позиціювання товару на ринку.

Концепція життєвого циклу товарів (ЖЦТ): сутність і характеристика етапів ЖЦТ. Поняття життєвого циклу товарів. Види та стадії життєвого циклу товарів і їх характеристика.

Нові товари в маркетингу: сутність, типи нововведень, етапи розроблення нових товарів. Товарна марка, упаковка, сервіс у маркетингу.

Товарна марка: поняття, типи, значення. Рішення щодо створення товарних марок. Законодавче забезпечення охорони прав на знаки для товарів і послуг. Функції та значення товарної марки.

Упаковка товарів: поняття, види, функції, фактори, які обумовлюють рішення відносно упаковки. Сервіс у комплексі маркетингу: види, завдання та значення системи сервісу.

Тема 6. Ціна у комплексі маркетингу

Ціна як елемент комплексу маркетингу. Етапи процесу встановлення ціни. Вплив на ціну факторів: споживачів, правового поля, учасників каналів товароруху, конкурентного середовища, витрат виробництва та реалізації товарів.

Взаємозв’язок ціни з елементами комплексу маркетингу. Ціна як показник економічної цінності товару. Роль ціни у комплексі маркетингу. Цінові стратегії: поняття, види. Цінові стратегії на ринку нових товарів. Цінові стратегії на модернізовані товари. Стратегії формування цін на традиційну продукцію.

Методи розрахунку рівня цін. Метод розрахунку цін на основі витрат. Метод математичного моделювання залежності цін від ринкових чинників.
Параметричний метод. Метод формування цін з орієнтацією на попит. Метод розрахунку цін з орієнтацією на конкурентів. Методи ціноутворення на основі споживчої цінності товару.

Тема 7. Розповсюдження у комплексі маркетингу

Сутність, цілі, принципи, процес розповсюдження у системі маркетингу. Учасники товароруху та їх функції. Комплексний процес товароруху та його етапи. Чинники, які впливають на процес товароруху. Критерії вибору ефективної системи товароруху.


Оптовий торговель у системі маркетингу. Функції оптової торгівлі. Форми оптової торгівлі: оптова діяльність виробників, комерційна оптова діяльність, агенти, брокери.

Роздрібна торгівля та її функції. Можливі канали і стратегічні об’єднання. Вертикальні, горизонтальні та комбіновані системи розповсюдження.

Мерчандайзинг: сутність і заходи. Мерчандайзинг - планування й здійснення діяльності щодо активізації продажу та створення зручностей для покупців. Маркетинговий логістичний підхід при організації розповсюдження товарів.

Тема 8. Комунікації у комплексі маркетингу

Поняття, функції, види маркетингових комунікацій. Комплекс маркетингових комунікацій: реклама, стимулювання збуту, «пабліситі» (пропаганда), «паблик рилейшнз», персональний (особистий) продаж, прямий маркетинг.

Реклама в комплексі маркетингових комунікацій. Сутність реклами. Цілі, завдання, функції, види реклами. Елементи реклами як процесу: рекламодавці, рекламні організації, підприємства, агентства, засоби реклами, аудиторія реклами. Законодавче поле комунікаційної діяльності. Оцінювання рекламної програми.


Тема 9. Управління маркетинговою діяльністю

Цілі, завдання та функції управління маркетинговою діяльністю. Стратегічне і тактичне планування маркетингової діяльності. Організаційні структури управління. Принципи та умови ефективної діяльності служби маркетингу. Види маркетингових організаційних структур та їх характеристики. Особливості товарної, географічної, ринкової і матричної організаційних структур управління. Умови застосування оптимальних маркетингових структур управління. Організація маркетингового контролю.

Рекомендована література

ЗМІСТ

Вступ 3
Критерії оцінки вступного випробування 4
Зміст вступного випробування в розрізі дисциплін 5
Дисципліна «Менеджмент і адміністрування (менеджмент)» 5
Дисципліна «Менеджмент і адміністрування (операційний менеджмент)» 8
Дисципліна «Менеджмент і адміністрування (управління персоналом)» 11
Дисципліна «Маркетинг» 16
Програма фахових вступних випробувань