

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ**

**ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ** \_\_\_\_\_ перший \_\_\_\_\_  
(назва рівня вищої освіти)

**СТУПІНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ** \_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_  
(назва ступеня вищої освіти)

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ** \_\_\_\_\_ 07 «Управління та адміністрування» \_\_\_\_\_  
(шифр та назва галузі знань)

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ** 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та найменування спеціальності)

## ЗМІСТ

1. Засоби діагностики якості освіти. Вимоги до атестації здобувачів вищої освіти .....	3
2. Засоби діагностики якості освіти. Програма єдиного державного кваліфікаційного іспиту .....	11

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ****ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ**

Ухвалено Вченою радою факультету  
економіки та менеджменту  
від 29 серпня 2016 р.  
Протокол № 1

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Декан факультету економіки та  
менеджменту  
\_\_\_\_\_ Галич О. А.  
29 серпня 2016 р.

**ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ** \_\_\_\_\_ перший \_\_\_\_\_  
(назва рівня вищої освіти)

**СТУПІНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ** \_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_  
(назва ступеня вищої освіти)

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ** \_\_\_\_\_ 07 «Управління та адміністрування» \_\_\_\_\_  
(шифр та назва галузі знань)

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ** \_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та найменування спеціальності)

**ВИМОГИ ДО АТЕСТАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

## **I. Преамбула**

Засоби діагностики якості вищої освіти першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Вимоги до атестації здобувачів вищої освіти.

1. ВНЕСЕНО кафедрою менеджменту Полтавської державної аграрної академії 29 серпня 2016 року, протокол № 1.

### **2. РОЗРОБНИКИ:**

1. Галич Олександр Анатолієвич, к. е. н., доцент
2. Маркіна Ірина Анатоліївна, д. е. н., професор
3. Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна, к. е. н., доцент
4. Сазонова Тетяна Олександрівна, к. е. н., доцент

### **3. ВВЕДЕНО ВПЕРШЕ**

## ЗМІСТ

Вступ	6
1. Галузь використання	6
2. Нормативні посилання	7
3. Вимоги до атестації здобувачів вищої освіти	7
4. Вимоги до єдиного державного кваліфікаційного іспиту	8
5. Оцінювання якості підготовки	9
6. Порядок присвоєння кваліфікації	10

## ВСТУП

«Засоби діагностики якості вищої освіти першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Вимоги до атестації здобувачів вищої освіти» це унормовані та регламентовані методики, призначені для кількісного та якісного оцінювання рівня сформованості знань, умінь та навичок, професійної компетентності осіб, які здобувають освітній рівень «Бакалавр» зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Метою засобів діагностики є визначення рівня теоретичної та практичної підготовки випускника для майбутньої професійної діяльності; виявлення відповідності здобутих знань, набутих умінь і навичок вимогам стандартів; оцінювання рівня сформованості системи компетенцій бакалавра зі спеціальності 073 «Менеджмент» відповідно до цілей і завдань вищої освіти та вимог до фахівців в галузі менеджменту.

Засоби діагностики якості підготовки бакалавра встановлюють вимоги, які забезпечують:

- визначення рівня сформованості професійної компетентності як результатів навчання (знань, розумінь, умінь);
- уніфікацію змісту та форм атестації здобувачів вищої освіти;
- єдність процедур і методів діагностики.

Засоби діагностики якості вищої освіти мають забезпечити реалізацію підвищення якості вищої освіти СВО «Бакалавр» зі спеціальності 073 «Менеджмент» та розширення академічної автономії вищого навчального закладу за принципами Болонської декларації.

## 2. Галузь використання

Засоби діагностики поширюються на факультет економіки та менеджменту Полтавської державної аграрної академії, який надає освітні послуги і готує фахівців:

<b>рівня вищої освіти</b>	_____ перший _____ (назва рівня вищої освіти)
<b>ступеня вищої освіти</b>	_____ бакалавр _____ (назва ступеня вищої освіти)
<b>галузі знань</b>	_____ 07 «Управління та адміністрування» _____ (шифр та назва галузі знань)
<b>спеціальності</b>	_____ 073 «Менеджмент» _____ (код та найменування спеціальності)
<b>з об'єктом вивчення та/або діяльності</b>	вся сфера управління та адміністрування
<b>обсягом освітньої програми</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– на базі повної загальної середньої освіти – 240 кредитів ЄКТС,</li> <li>– на базі молодшого бакалавра (молодшого спеціаліста) – 120 кредитів ЄКТС.</li> </ul>

Засоби діагностики встановлюють:

- основні вимоги до атестації здобувачів вищої освіти;
- принципи формування і реалізації системи засобів діагностики якості знань випускників;
- процедури та методи проектування регламентованих засобів контролю ступеня досягнення кінцевих цілей освітньо-професійної підготовки випускників;
- процедури та форми організації кваліфікаційних випробувань;
- процедури та критерії оцінювання якості вищої освіти.

Засоби діагностики призначені для атестації здобувачів вищої освіти СВО «Бакалавр» зі спеціальності 073 «Менеджмент».

## **2. Нормативні посилання**

У стандарті є посилання на такі нормативно-правові акти України:

1. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
2. Класифікація видів економічної діяльності: національний класифікатор України КВЕД 009:2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dtk.com.ua/show/0sid0177.html>
3. Класифікатор професій (КП) станом на 01.10.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buhgalter911.com/res/spravochniki/klassifikprofessiy.aspx>
4. Національна рамка кваліфікацій: Додаток до постанови Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>
5. Про затвердження зміни до національного класифікатора України ДК 003-2010: наказ Міністерства економічного розвитку України від 02.09.2015 р. № 1084 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buhgalter911.com/>
6. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Центр продуктивності Міністерства праці та соціальної політики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.golovbukh.ua>
7. Положення про організацію освітнього процесу в Полтавській державній аграрній академії. – Полтава : РВВ ПДАА, 2015. – 15 с.
8. Положення про порядок створення та організацію роботи екзаменаційної комісії з атестації здобувачів вищої освіти у Полтавській державній аграрній академії. – Полтава : РВВ ПДАА, 2015. – 28 с.
9. Освітньо-професійна програма вищої освіти першого (бакалавр) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

## **3. Вимоги до атестації здобувачів вищої освіти**

3.1. Атестація здобувачів вищої освіти – це процес встановлення відповідності якості здобутої вищої освіти, рівня набутої професійної компетентності випускника вимогам освітньо-професійної програми вищої освіти першого (бакалаврського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент».

3.2. Атестація здобувачів вищої освіти здійснюється за допомогою засобів контролю ступеня досягнення кінцевих цілей освітньо-професійної підготовки з

дотриманням принципів формування і реалізації системи засобів діагностики якості знань.

3.3. Принципами формування і реалізації системи засобів діагностики якості знань бакалаврів з менеджменту є: уніфікація, комплексність, взаємозамінність та взаємодоповненість, актуальність, інформативність, дієвість, індивідуальність, диференційованість, об'єктивність і відкритість, єдність вимог, предметність, інноваційність, валідність, варіативність.

3.4. Атестація здобувачів вищої освіти проводиться на підставі оцінювання якості освоєння освітньо-професійної програми (ОПП), рівня здобутих професійних знань, набутих умінь та навичок, ступеня сформованості системи компетентностей бакалавра зі спеціальності 073 «Менеджмент».

3.5. Атестація здобувачів вищої освіти передбачає використання такого методу комплексної діагностики як складання єдиного державного кваліфікаційного іспиту.

3.6. У процесі діагностики визначається рівень здатності розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів менеджменту, характеризується комплексністю і невизначеністю умов.

3.7. Атестація якості підготовки бакалавра з менеджменту щодо встановлення фактичної відповідності рівня освітньої і професійної підготовки вимогам стандарту здійснюється Екзаменаційною комісією з цього фаху, голова якої затверджується наказом ректора Полтавської державної аграрної академії.

#### **4. Вимоги до єдиного державного кваліфікаційного іспиту**

4.1. Єдиний державний кваліфікаційний іспит з рівня вищої освіти «Бакалавр» передбачає виконання комплексу атестаційних завдань і є адекватною формою кваліфікаційних випробувань щодо об'єктивного визначення рівня якості освітньої та професійної підготовки випускників зі спеціальності 073 «Менеджмент».

4.2. Засобами оцінювання рівня професійних знань, умінь та навичок бакалавра, ступеня сформованості їх професійних компетенцій є: теоретичні (тести закритого типу) та практичні комплексні ситуаційні завдання.

4.3. Формою кваліфікаційного випробування є поєднання письмової, усної та інтерактивної (з використанням засобів інформаційних технологій) форм.

4.4. Інформаційною базою формування засобів об'єктивного контролю ступеня досягнення кінцевих цілей освітньо-професійної підготовки є зміст програм навчальних дисциплін, що формують систему компетенцій бакалавра з менеджменту і виносяться на атестацію.

4.5. Засоби об'єктивного контролю формуються шляхом структурної композиції змісту навчальних дисциплін, що наведені у навчальному плані спеціальності (Розділ IV. Підготовка кваліфікаційної роботи та атестація).

4.6. Під час єдиного державного кваліфікаційного іспиту здобувач вищої освіти повинен продемонструвати знання та виявити вміння, що складають комплекс професійних компетенцій бакалавра з менеджменту, визначений освітньо-професійною програмою вищої освіти першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».



4.7. Вищий навчальний заклад забезпечує дотримання правил і процедури проведення єдиного державного кваліфікаційного іспиту шляхом:

- уніфікації умов проведення, засобів оцінювання, методик оброблення результатів опитування та форм їхнього подання;
- інформаційно-консультаційної та психологічної підготовки здобувачів вищої освіти до єдиного державного кваліфікаційного іспиту;
- використання критеріїв об'єктивного оцінювання.

4.8. Комплекс засобів оцінювання формується випусковою кафедрою самостійно та за кількісними і якісними параметрами повинен бути презентативним, охоплювати увесь масив Програми єдиного державного кваліфікаційного іспиту, затвердженої в установленому порядку.

4.9. Програма єдиного державного кваліфікаційного іспиту зі спеціальності відтворює основні функціональні складові компетентнісної моделі бакалавра з менеджменту, відповідає принципам валідності, наукової насиченості, інформативності, інноваційності, націлена на вирішення прикладних завдань з обґрунтування рішень в сфері менеджменту відповідно до узагальненого об'єкта діяльності.

4.10. Випускова кафедра забезпечує членів Екзаменаційної комісії алгоритмізованими рішеннями атестаційних завдань з фонду засобів оцінювання.

## **5. Оцінювання рівня якості підготовки**

5.1. Оцінювання рівня якості підготовки бакалавра з менеджменту здійснюють члени Екзаменаційної комісії на основі встановлених правил, принципів, критеріїв, системи і шкали оцінювання з використанням форм і методів діагностики, визначених у Програмі єдиного державного кваліфікаційного іспиту, затвердженій вченою радою факультету економіки та менеджменту.

5.2. Об'єктом оцінювання якості підготовки бакалавра є сукупність знань, умінь і навичок, набутої системи компетенцій бакалавра з менеджменту, відтворених у процесі виконання комплексних кваліфікаційних завдань.

5.3. Оцінювання рівня якості підготовки бакалавра з менеджменту здійснюється членами Екзаменаційної комісії на основі принципів об'єктивності, індивідуальності, комплексності, етичності та компетентнісного підходу з урахуванням набутої системи інтегральної універсальних і спеціальних професійних компетентностей.

5.4. Результати оцінювання рівня якості підготовки бакалавра з менеджменту повинні довести, що випускник:

- має концептуальні знання, здобуті у процесі навчання та практичної діяльності, включаючи основи знань сучасних досягнень науки у сфері професійної діяльності;
- вміє розв'язувати складні та непередбачувані завдання і проблеми з предмета професійної діяльності, що вимагає самостійного збирання та інтерпретації інформації, вибору методів та засобів вирішення, застосування інноваційних підходів.

5.5. Рівень якості підготовки бакалавра визначається з використанням комплексної системи оцінювання: поєднання національної системи («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно»), Європейської кредитно-трансферної

системи (ЄКТС) (за шкалою «А», «В», «С», «D», «Е», «FX», «F»), системи оцінювання вищого навчального закладу (за 100-бальною шкалою).

5.6. Критерії оцінювання рівня якості підготовки бакалавра використовуються диференційовано залежно від форм і методів діагностики.

5.7. Підсумкова оцінка комплексного кваліфікаційного випробування на єдиному державному кваліфікаційному іспиті є середньозваженою оцінкою за кожний з етапів (40 % за тестове завдання і 60 % за розв'язання комплексного ситуаційного завдання).

5.8. Загальні критерії оцінювання тестових завдань:

- понад 90 % правильних відповідей – «відмінно»,
- 76-90 % правильних відповідей – «добре»,
- 60-75 % правильних відповідей – «задовільно»,
- менше 60 % правильних відповідей – «незадовільно».

5.9. Оцінювання результатів розв'язання практичного комплексного ситуаційного завдання відповідно до еталонних відповідей відбувається за такими загальними критеріями:

«відмінно» – завдання виконано повністю, відповідь обґрунтовано, висновки та пропозиції аргументовано і оформлено належним чином;

«добре» – завдання виконано повністю, але припущено незначних неточностей у розрахунках або оформленні; або за умови належного оформлення завдання виконано не менше як на 80 %;

«задовільно» – завдання виконано не менш як на 70 % за умови належного оформлення; або не менш як на 80 % за умови припущення незначних помилок у розрахунках або оформленні.

## **6. Порядок присвоєння кваліфікації**

За результатами успішного складання єдиного державного кваліфікаційного іспиту Екзаменаційна комісія приймає рішення про присвоєння кваліфікації бакалавра з менеджменту і про видачу випускнику диплома державного зразка.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ**

**ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ** \_\_\_\_\_перший\_\_\_\_\_ (назва рівня вищої освіти)

**СТУПІНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ** \_\_\_\_\_бакалавр\_\_\_\_\_ (назва ступеня вищої освіти)

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ** \_\_\_\_07 «Управління та адміністрування»\_\_\_\_\_ (шифр та назва галузі знань)

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ** \_\_073 «Менеджмент»\_\_\_\_\_

**ПРОГРАМА ЄДИНОГО ДЕРЖАВНОГО КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ІСПИТУ**

## **I. Преамбула**

Засоби діагностики якості вищої освіти першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Програма єдиного державного кваліфікаційного іспиту.

Затверджено на засіданні науково-методичної ради з менеджменту 30 серпня 2016 р. (протокол № 1).

### **2. РОЗРОБНИКИ:**

1. Галич Олександр Анатолієвич, к. е. н., доцент
2. Маркіна Ірина Анатоліївна, д. е. н., професор
3. Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна, к. е. н., доцент
4. Сазонова Тетяна Олександрівна, к. е. н., доцент

### **3. ВВЕДЕНО ВПЕРШЕ**

## ВСТУП

Програму єдиного державного кваліфікаційного іспиту підготовлено відповідно до освітньо-професійної програми вищої освіти першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» та засобів діагностики якості вищої освіти першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

Мета єдиного державного кваліфікаційного іспиту – оцінювання рівня професійної компетентності, ступеня засвоєння освітньо-професійної програми підготовки та атестація фахівця на відповідність освітньому рівню «Бакалавр».

Програма єдиного державного кваліфікаційного іспиту містить зміст навчальних дисциплін циклу професійної підготовки освітньо-професійної підготовки бакалавра зі спеціальності 073 «Менеджмент».

У списку рекомендованих джерел, що додається до програми, наведено перелік сучасної наукової спеціальної літератури.

## ЗМІСТ

### 1. Адміністративний менеджмент

#### **Тема 1. Теоретико-методологічні засади адміністративного менеджменту в Україні**

Еволюція адміністративного менеджменту. Адміністративний менеджмент в різних ділових культурах. Критика концепції адміністративного менеджменту. Сучасні підходи до адміністративного менеджменту.

#### **Тема 2. Історичні передумови становлення сучасного адміністративного менеджменту**

Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту. Класична адміністративна школа. Виникнення адміністративної школи управління. Розвиток адміністративної школи управління. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера. Концепція бюрократії. Принципи адміністративного управління А. Файоля. Переваги та недоліки концепції адміністративного менеджменту.

Місце і роль наукових досліджень В. Вільсона, Ф. Гуднау, М. Вебера у започаткуванні першого етапу формуванні теорії адміністративно-державного управління як самостійного наукового напрямку. Створення професором В. Вільсоном (майбутнім президентом США) моделі «адміністративної ефективності» та обґрунтування ним необхідності високого професіоналізму в системі державного адміністрування (підбору державних службовців за їхньою професійною компетенцією).

Перше застосування терміну public administrative (адміністративно-державне управління) в 1986 р. у програмі республіканської партії США.

Обґрунтування німецьким соціологом М. Вебером основ системного аналізу адміністративно-державної бюрократії. Вплив ідей В. Вільсона, Ф. Гуднау, М. Вебера на подальший розвиток теорії адміністративно-державного управління в зарубіжних країнах, зокрема щодо потреби реформування державного апарату на

засадах наукових розробок та необхідності відмежування його функцій від сфери політики.

Впровадження з 1920 р. державного управління як складової частини навчальних програм у провідних університетах США і Західної Європи. Заснування Робертом Брукінгом у Вашингтоні першого Інституту урядових досліджень (предметом уваги його стає вироблення системного аналітичного підходу до адміністративно-державної діяльності). Подальше створення таких дослідницьких установ у 20-30-х р. XX ст. на Європейському континенті.

Другий етап в історії теорії адміністративно-державного управління (1920-1950 рр.). Активний її розвиток американськими науковцями. Створення в США сприятливих умов та великої свободи в укладанні навчальних програм та виборі викладачів.

«Класична школа» (А. Файоль, Л. Уайт, Л. Урвік, Д. Муні, Т. Вулсі) та «школа людських стосунків» (М. Фолетт, А. Маслоу, Е. Мейо, У. Мерфі) як найбільш відомі напрями в теорії адміністративно-державного управління другого етапу.

Започаткування з 50-х рр. XX ст. третього етапу у розвитку теорії адміністративного менеджменту. Широке впровадження у її генезу наукових засад. Розробка Г. Саймоном, Д. Істоном таких нових підходів як біхевіористичний (поведінковий), системний і ситуаційний.

### **Тема 3. Система адміністративного менеджменту та апарат управління**

Адміністрація як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення. Адміністративний менеджмент в некомерційних та громадських організаціях. Адміністративні органи управління та їх різновиди. Адміністративні посади та їх ієрархія.

Система адміністративного управління (Administrative Management System – AMS). Категорії адміністративного менеджменту. Структура AMS. Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях (business administration), некомерційних та громадських організаціях (public administration). Адміністративні органи управління та їх різновиди. Адміністрація (апарат управління) як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту, її форми, завдання, функції та структура. Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту. Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту. Зміст діяльності, функції й завдання менеджера-адміністратора. Вимоги до сучасного менеджера-адміністратора.

### **Тема 4. Планування в адміністративному менеджменті**

Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт. Цільові комплексні програми.

Принципи адміністративного планування. Рівні адміністративного планування. Методичні основи адміністративного планування. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт.

### **Тема 5. Стратегічний державний менеджмент**

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.

### **Тема 6. Організування діяльності адміністрації**

Сутність делегування повноважень. Етапи проектування організаційних структур. Чинники, що впливають на проектування організації. Організаційна структура управління як сукупність стійких зв'язків суб'єктів і об'єктів управління державної установи та організації, реалізованих в конкретних організаційних формах.

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.

### **Тема 7. Проектування організації**

Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління. Фактори, які впливають на процес проектування. Процедура проектування організаційних структур адміністративного управління. Інструменти проектування. Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління. Рівні адміністративного управління. Департаменталізація в апараті управління. Види департаменталізації. Адміністративні одиниці. Масштаб керованості. 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.

Концепція проектування організації. Формування структури управління державними установами і організаціями: організаційне упорядкування, створення організаційної структури, налагодження безпосереднього внутрішньо організаційного управління шляхом реалізації функцій планування, організації, мотивації, контролю, координації.

Вихідні елементи організації діяльності державних організацій: основні ресурси (час; споживачі громадських, управлінських послуг та товарів; гроші, персонал, техніка, ідеї, культура) та функції (планування; маркетингова діяльність; інформаційне забезпечення; соціальний розвиток).

Організаційні функції управління державними установами і організаціями та шляхи їх реалізації: 1) встановлення цілей – визначення майбутнього державної організації; 2) розроблення стратегії – обґрунтування способу досягнення організаційних цілей; 3) планування роботи – розподіл завдань між конкретними виконавцями; 4) проектування роботи – формування посадових функцій виконавців; 5) мотивація і стимулювання персоналу – цілеспрямований вплив на працівника; 6) координація діяльності – погодження зусиль виконавців 7) облік та оцінка виконання робіт – контроль виконання робіт; 8) зворотній зв'язок – корегування цілей.

### **Тема 8. Мотивування працівників апарату управління**

Форми мотивації адміністративних працівників. Особливості мотивації праці державних службовців. 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 9. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті**

Види контролювання діяльності апарату управління. Попередній, поточний та завершальний контроль діяльності апарату управління. Особливості та умови контролювання адміністративної діяльності. Зміст адміністративного та виконавчого контролю. Види адміністративного контролю. Зовнішній та внутрішній адміністративний контроль. Адміністративні стандарти. Суцільний та вибірковий 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 10. Влада та особистий вплив**

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.

### **Тема 11. Адміністративні методи управління**

Методи адміністративного менеджменту та їх класифікація. Організаційно-розпорядчі та адміністративно-розпорядчі методи. Накази, розпорядження, усні вказівки. Регламентація 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.

### **Тема 12. Адміністрування процесу прийняття та реалізації управлінських рішень**

Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту. Класифікація управлінських рішень. Процес прийняття управлінських рішень та оцінка їх реалізації.

Основні критерії класифікації завдань при прийнятті управлінських рішень: важливість проблеми для організації; часовий аспект розв'язання проблеми; попередня оцінка ефективності вирішення проблеми; стан зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливає на умови прийняття рішень: визначеність, ризик, невизначеність і протидія; характер прийняття: індивідуальний або колективний; характер моделі проблемної ситуації: точна або приблизна; рівень формалізації прийняття рішень; кратність ухвалення рішення: однократна або багатократна процедура; види рішень: програмні або не програмні.

Принципи процесу прийняття рішень: організаційної відповідності; чітка сформульованість мети, стратегії і політики; достатня кількість надійних даних для підтримки ефективних зв'язків між менеджерами вищого рівня й більш низькими рівнями організації; гнучкість.



Вимоги до якості прийняття рішення: всестороння обґрунтованість; своєчасність; необхідна повнота змісту; повноважність (владність); узгодженість з раніше прийнятими рішеннями; адресність; правомірність, конкретність.

Механізм прийняття і реалізації управлінських рішень: 1) цілевиявлення (прогноз та аналіз) процесу; виявлення проблемної ситуації; формування цілей; 2) розробка і прийняття рішень (постановка завдань; пошук та формування альтернативних рішень; вибір рішення; погодження і затвердження рішення); 3) організація виконання і контроль (формування та коригування плану реалізації рішення; облік, контроль та аналіз реалізації рішення; координація виконання рішення).

Оптимізація управлінських рішень. Загальна характеристика методів оптимізації управлінських рішень. Організація виконання рішень.

### **Тема 13. Проблеми сучасного адміністративно-державного менеджменту**

Принципи загального управління якістю в державному секторі. «Хвороби» державної адміністрації. Програма У. Демінга, її застосування в сфері державного адміністрування. Причини повільного підвищення якості послуг у державному секторі. Наслідки нездатності організації до змін. Запровадження загального управління якістю. Сучасний досвід адміністративно-державного управління в країнах Заходу.

### **Тема 14. Провідні наукові школи адміністративно-державного управління та державної служби в країнах Заходу.**

Американська школа адміністративно-державного управління. Теорія адміністративно-державного управління у Великобританії. Французька школа адміністративно-державного управління. Теорія адміністративно-державного управління у Німеччині. Система державної служби в країнах з федеральним типом адміністративно-державного управління (Німеччина, США). Державна служба в країнах з унітарним типом адміністративно-державного управління (Франція, Великобританія).

### **Тема 15. 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.

## **Рекомендована література**

### **Основна**

1. Бородіна О. А. Адміністративний менеджмент : [Навч. посіб.] / О. А. Бородіна, Я. О. Ходова; за заг. ред. О. А. Бородіна. – Маріуполь : ПДТУ, 2015. – 84 с.
2. Василенко И. А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия : [Учеб. пособ.] / И. А. Василенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Логос, 2000. – 200 с.
3. Герберт А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції : пер. з англ. [Текст] /

А. Герберт, Г. Саймон. – К. : АртЕк, 2001. – 378 с.

4. Дунда С. П. Адміністративний менеджмент: Конспект лекцій для студ. напр. 6.030601 «Менеджмент» денної та заочн. форм навч. [Текст] / С. П. Дунда, М. П. Побережна – К. : НУХТ, 2013. – 122 с.

5. Новиков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : [Навч. посіб.] / Новиков Б. В., Сініюк Г. Ф., Круш П. В. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.

#### Допоміжна

1. Бесєдін М. О. Основи менеджменту: оціночно-ситуаційний підхід (модульний варіант): [Підруч.] / М. О. Бесєдін, В. М. Нагаєв. – К. : ЦНЛ, 2005. – 496 с.

2. Василенко В. В. Теорія та практика розробки управлінських рішень: [Навч. посіб.] / В. В. Василенко. – К. : ПУЛ, 2002. – 420 с

3. Герчикова И. Н. Менеджмент: [Учеб.] / И. Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 2005. – 501 с.

4. Гудзинський О. Д. Менеджмент підприємницької діяльності : [Навч. посіб.] / Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. : заг. ред. О. Д. Гудзинського ; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 321 с.

5. Кожушко Л. Ф. Менеджмент: [Навч. посіб. для студ. напряму підготов. «Економіка і підприємництво»] / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова ; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. – Рівне : НУВГП, 2010. – 346 с.

6. Лепейко Т. І. Менеджмент: [Навч. посіб.] / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 204 с.

7. Менеджмент персоналу: [Навч. посіб.] / [В. М. Данюк, В. Н. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.]; за ред. В. М. Данюк. – К.; КНЕУ, 2004. – 420 с.

8. Менеджмент : [Навч. посіб.] / за ред. С. І. Михайлова. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. – 416 с.

9. Мескон М. Х. Основы менеджмента [Текст] / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

10. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: [Навч. посіб.] / Г. В. Осовська, А. О. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.

11. Охріменко А. Г. Основи менеджменту: [Навч. посіб.] / А. Г. Охріменко – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 130 с.

12. Потьомкін С. К. Менеджмент : [Навч. посіб.] / Потьомкін С. К., Козлова І. М., Яндола К. О. ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 276 с.

13. Рудьєв В. А. Менеджмент. Навчальний посібник : [Текст] / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

14. Стадник В. В. Менеджмент : [Підруч.] / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-ге вид., випр. і допов. – К. : Академвидав, 2010. – 472 с.

15. Хмурова В. В. Менеджмент підприємницької діяльності: [Навч. посіб.] / В. В. Хмурова ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – К. : КНУТД, 2011. – 247 с.

16. Черваньов Д. Менеджмент : Терміни, тексти, вправи, завдання. Навчальні конкретні ситуації (кейси). Проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт : підручник. [Текст] / Д. Черваньов. – К. : Вид. поліграф. центр «Київський університет», 2010. – 853 с.

17. Шегда А. В. Менеджмент : [Навч. посіб.] / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2002. – 583 с.

## **Інформаційні ресурси**

1. Комп'ютерні технології і аграрна галузь [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.derevo.info>
2. «Менеджмент» : інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>

## **2. Економіка підприємства**

### **Тема 1. Підприємство в соціально орієнтованій ринковій економіці**

Предмет та об'єкт дослідження курсу «економіка і фінанси підприємства». Методи дослідження в економіці підприємства.

Поняття підприємства. Характеристика підприємства як юридичної особи. Напрями діяльності підприємства. Підприємство з виробничо-технічної, організаційної, соціальної, економічної, інформаційної, екологічної, адміністративно-правової точок зору.

Види підприємств залежно від форм власності. Види підприємств залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного фонду. Види підприємств залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу. Види підприємств залежно від правового статусу та форми господарювання. Види підприємств за територіальним підпорядкуванням. Види підприємств залежно від структури виробництва.

Класифікація господарських товариств. Особливості функціонування акціонерних товариств. Особливості функціонування товариств з обмеженою відповідальністю. Особливості функціонування товариств з додатковою відповідальністю. Особливості функціонування повних товариств. Особливості функціонування командитних товариств.

Підприємства колективної власності. Фермерське господарство. Орендне підприємство. Державне унітарне підприємство. Державне комерційне підприємство. Казенні підприємства. Комунальне унітарне підприємство.

Державне (комунальне) господарське об'єднання. Асоціація. Корпорація. Консорціум. Концерн. Інші форми об'єднань підприємств.

Поняття зовнішнього середовища. Проміжне середовище підприємства. Внутрішнє середовище підприємства.

Структура механізму державного регулювання підприємства. Заходи державної підтримки підприємств.

### **Тема 2. Планування діяльності підприємства**

Сутність планування та плану. Основні принципи планування. Основні види планів підприємства. Перспективне планування. Середньостроковий план. Поточне планування. Директивні плани. Індикативні плани. Сутність стратегії діяльності підприємства. Основні завдання формування стратегії підприємства. Послідовність розробки стратегічного плану підприємства. Розділи стратегічного плану підприємства.

Стратегія виживання. Стратегія стабілізації. Стратегія розвитку (росту). Стратегії концентрованого росту. Стратегії інтегрованого розвитку. Стратегії диверсифікації діяльності. Стратегії перегрупування сил з метою підвищення ефективності.

Розділи тактичних планів підприємства. Складові оперативного планування

підприємства. Задачі оперативного планування.

Система планів економічного та соціального розвитку підприємства. Соціально-трудова проблема. Завдання плану соціального розвитку колективу. Методи складання планів соціального розвитку.

### **Тема 3. Виробнича програма та виробнича потужність підприємства**

Загальна характеристика, систематизація та методи вимірювання продукції, що виробляє та реалізує підприємство. Зміст і завдання виробничої програми підприємства. Послідовність та методи планування виробничої програми підприємства. Державний контракт і державне замовлення. Ресурсне забезпечення виробничої програми підприємства. Методи визначення потреби в ресурсах. Формування необхідних запасів сировини та матеріалів.

Поняття та характеристика техніко-технологічної бази виробництва. Технічний розвиток виробництва.

Поняття, види та чинники формування виробничої потужності підприємства. Методичні принципи розрахунку виробничої потужності підприємства. Використання виробничої потужності підприємства. Інформаційна база та послідовність розрахунку виробничої потужності підприємства. Взаємозв'язок виробничої потужності та пропускну здатності підприємства. Чинники, що впливають на ефективне використання виробничої потужності підприємства. Фонд часу обладнання та методика його визначення. Визначення та аналіз динамічних показників виробничої потужності підприємства.

### **Тема 4. Ресурсний потенціал підприємства**

Сутність потенціалу підприємства. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства. Характерні риси потенціалу підприємства. Складові потенціалу підприємства. Об'єктні та суб'єктні складові потенціалу підприємства. Підходи до формування ресурсного потенціалу підприємства. Чинники, що впливають на формування та використання потенціалу підприємства. Земельні ресурси – як складова ресурсного потенціалу підприємства. Трудові ресурси – як складова ресурсного потенціалу підприємства. Біологічні ресурси – основне джерело необхідних для життєдіяльності людей продуктів харчування та сировини для промислової обробки. Фінансові ресурси – матеріальна основа потенціалу підприємства. Основні напрями підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

### **Тема 5. Трудові ресурси підприємства**

Сутність понять «трудові ресурси» та «персонал підприємства». Основні завдання управління трудовими ресурсами на підприємстві. Структура персоналу підприємства. Показники наявності та руху персоналу. Визначення чисельності окремих категорій працівників.

Кадрова політика підприємства. Продуктивність праці та класифікація чинників, що на неї впливають.

Сутність, функції та принципи заробітної плати. Форми та системи оплати праці. Державне регулювання мінімальної заробітної плати та її вплив на рівень ставок і окладів окремих працівників. Форми мотивації праці робітників. Форми та системи преміювання на підприємстві. Методи планування фонду оплати праці. Методика нормування витрат праці на підприємстві. Методичні інструменти аналізу чисельності працівників та фонду оплати праці підприємства. Поняття «гнучкого тарифу». Форми додаткової заробітної плати, особливості їх застосування на підприємствах з різними формами власності.

Зміст плану з праці та порядок його розробки. Планування потреб підприємства у трудових ресурсах. Штатний розклад, його призначення та порядок складання.

### **Тема 6. Майнові ресурси (активи) підприємства**

Сутність активів підприємства, їх класифікація. Необоротні активи підприємства. Поняття та класифікація основних засобів. Фізичне та моральне зношення основних засобів. Показники економічної ефективності використання основних засобів. Функціональна роль матеріально-речових елементів основних виробничих засобів. Методика визначення суми амортизації основних засобів. Відтворення основних засобів підприємства, умови та форми здійснення. Ефективність використання основних засобів.

Нематеріальні ресурси і активи підприємства. Вимоги до документального оформлення нематеріальних активів. Ефект від використання нематеріальних активів.

Сутність, склад та структура оборотних засобів. Показники ефективності використання оборотних засобів.

Дебіторська заборгованість підприємства як складова економічних ресурсів підприємства: сутність, склад, види вартості, призначення та класифікація.

Класифікація грошових активів підприємства. Грошові потоки та їх класифікація.

### **Тема 7. Фінансові ресурси (капітал) підприємства**

Фінансові ресурси підприємства: сутність, склад та джерела формування. Чинники впливу на формування та використання фінансових ресурсів підприємств.

Власний капітал підприємства: сутність, склад, класифікація, та особливості формування. Функції власного капіталу підприємства.

Позиковий капітал підприємства: сутність, склад та класифікація. Чинники існування позикового капіталу в капіталі суб'єкта господарювання. Джерела створення позикового капіталу. Функції позикового капіталу.

Сутність та принципи кредитування. Причини виникнення та функціонування кредитних відносин. Основні форми кредитування. Умови кредитування. Об'єкти кредитування. Етапи банківського кредитування.

Форми банківських кредитів. Класифікація банківських кредитів. Застава як спосіб кредитного забезпечення. Кредитне забезпечення у вигляді рухомого майна. Майнові права як предмет застави. Кредити під заставу нерухомості (іпотечні кредити) заклад (застава) цінних паперів. Гарантії та поручительства.

Комерційний кредит: переваги та недоліки. Види оформлення комерційного кредиту.

Факторингові операції. Лізинг. Види оренди.

Середньозважена вартість залучення власного капіталу. Середньозважена вартість залучення позикового капіталу. Середньозважена вартість капіталу підприємства.

Позитивні та негативні особливості власного та позикового капіталу.

Ефекту фінансового лівериджу за «європейською» моделлю. Ефекту фінансового лівериджу за «американською» моделлю.

### **Тема 8. Поточні витрати підприємства та собівартість продукції**

Загальна характеристика витрат підприємства та їх класифікація. Поняття собівартості продукції. Індивідуальна собівартість. Галузева собівартість. Нормативна собівартість. Планова собівартість продукції. Фактична собівартість.

Кошторисна собівартість. Цехова собівартість.

Планування собівартості продукції. Статті та елементи калькуляції собівартості продукції. Методи калькулювання собівартості продукції. Методика визначення собівартості сільськогосподарської продукції. Склад витрат виробництва та обігу, що включаються у собівартість продукції. Витрати, що не включаються у собівартість продукції.

Системи та методи внутрішнього контролю за поточними витратами. Кошторис витрат виробництва: поняття, склад та методика складання. Шляхи зниження собівартості сільськогосподарської продукції.

#### **Тема 9. Доходи та цінова політика підприємства**

Сутність та класифікація доходів підприємства. Механізм формування доходів від операційної діяльності. Сутність та цілі цінової політики підприємства. Чинники впливу на ціноутворення. Етапи процесу ціноутворення. Цінові стратегії підприємства. Цінові знижки. Види цінової політики підприємства. Планування доходів підприємства: поняття, завдання, етапи, методи.

#### **Тема 10. Фінансові результати діяльності підприємства**

Поняття, види та класифікація фінансових результатів діяльності підприємства. Зовнішні та внутрішні чинники, що визначають фінансові результати діяльності підприємства.

Сутність, функції та значення прибутку. Класифікація видів прибутку підприємства. Джерела утворення прибутку та його розподіл. Чинники, що впливають на одержання прибутку підприємства. Функціональні складові спрямування прибутку підприємств. Механізм формування та використання чистого прибутку підприємства у взаємозв'язку з основними видами його діяльності. Стратегічні завдання управління підприємства, з врахуванням яких необхідно проводити розподіл прибутку. Методичні інструменти та послідовність аналізу прибутку підприємства.

#### **Тема 11. Ефективність діяльності та методичні засади її оцінки**

Поняття та види ефекту. Ефективність та її види. Систематизація показників ефективності діяльності підприємства система показників рентабельності. Показники ефективності використання праці (персоналу), виробничих засобів, фінансових коштів. Організаційний напрям підвищення ефективності діяльності підприємства. Технологічний напрям підвищення ефективності діяльності підприємства. Ресурсний напрям підвищення ефективності діяльності підприємства.

#### **Тема 12. Фінансово-майновий стан підприємства та методика його оцінки**

Сутність фінансового аналізу та його види. Методи фінансового аналізу. Поняття фінансово-майнового стану підприємства. Основні завдання аналізу фінансового стану підприємства. Зовнішній і внутрішній аналіз фінансового стану підприємства. Сутність та види стійкості підприємства. Ознаки фінансової стійкості підприємства. Інформативні показники оцінки фінансового стану підприємства. Характеристика показників оцінки фінансової стійкості та ділової активності підприємства.

#### **Тема 13. Сучасні теорії та моделі розвитку підприємства. Трансформація (реструктуризація) підприємств у процесі розвитку**

Поняття «розвиток»; його роль, місце і значення в господарській діяльності. Основні форми розвитку підприємств. Концепції та сучасні моделі розвитку

підприємств.

Сутнісна характеристика та організаційні форми трансформації підприємств (організацій) та об'єднань. Методичний інструментарій аналізу процесів розвитку на підприємстві. Методичні підходи до визначення ефективності трансформації господарюючих суб'єктів.

Реструктуризація підприємств. Оперативна реструктуризація. Стратегічна реструктуризація. Часткова реструктуризація. Управлінська реструктуризація. Технічна реструктуризація. Організаційно-правова реструктуризація. Фінансова реструктуризація. Варіанти виконання реструктуризації.

#### **Тема 14. Економічна безпека підприємства та його антикризова діяльність**

Поняття про банкрутство підприємства. Види банкрутства підприємства. Фінансово-економічні передумови та наслідки виникнення ситуації банкрутства. Основні етапи порушення справи про банкрутство підприємства. Правові засади регулювання банкрутства підприємств в Україні.

Санація суб'єктів господарювання. Цілі та форми санації. Класифікація санаційних заходів. Державна підтримка підприємствам в ході санації.

Загальна характеристика процесу ліквідації збанкрутілого суб'єкта господарювання. Особливості ліквідації підприємств. Форми ліквідації підприємств.

Характеристика економічної безпеки та фактори впливу на економічну безпеку підприємства. Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства.

### **Рекомендована література**

#### **Основна**

1. Петрович М.Й. Економіка і фінанси підприємства : [підруч.] / Й. М. Петрович, Л. М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів : Магнолія 2006, 2014. – 406 с.
2. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : [підруч.] / В. Г. Андрійчук. – К. : КНЕУ, 2013. – 779 с.
3. Бойчик І. М. Економіка підприємств : [навч. посіб.] – [2-ге вид., доп. і перероб.] / І.М. Бойчик. – К. : Атіка, 2007. – 528 с.
4. Гетьман О.О. Економіка підприємства : [навч. посіб.] / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К., Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с.
5. Горбонос Ф. В. Економіка підприємств : [підруч.] / Горбонос Ф. В., Черевко Г. В., Павленчик Н. Ф., Павленчик А. О. – К.: Знання, 2010. – 463 с.
6. Економіка підприємства : [навч. посіб.] / [П. П. Руснак; В. Г. Андрійчук, Г. В. Черевко та ін.] ; за ред. П.П. Руснака. – Біла Церква, 2003. – 256 с.
7. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств : [посіб.] / Р.А. Слав'юк. – К.: ЦУЛ, 2002. – 199 с.
8. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : [навч. посіб.] / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – К. : Каравела, 2003. – 432 с.
9. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств : [підруч.] / О.С. Філімоненков. – К.: Ельга, 2002. – 368 с.
10. Шваб Л. І. Економіка підприємства : [навч. посіб.] / Л. І. Шваб. – К. : Каравела, 2007. – 568 с.
11. Ярошевич Н. Б. Фінанси підприємств : [навч. посіб.] / Н. Б. Ярошевич. – К.: Знання, 2012. – 341 с.

### Допоміжна

1. Земельний кодекс України від 25.10.2001 № 2768-III // Відомості Верховної ради України. – 2001. – № 3.
2. Закон України «Про оренду землі» // Урядовий кур'єр. – 1998. – 22 жовтня. – № 203–204.
3. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» // Відомості Верховної ради України. – 1992. – № 31.
4. Закон України «Про стандартизацію» // Відомості Верховної ради України. – 2014. – № 31.
5. Закон України «Про захист економічної конкуренції» // Урядовий кур'єр. – 2001. – 21 березня. – № 50.
6. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» // Відомості Верховної ради України. – 2013. - №3.
7. Андрійчук В. Г. Економіка аграрного підприємства : [навч.-метод. посіб.] / В.Г. Андрійчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 356 с.
8. Економіка підприємства : [навч. посіб.] / [О.В. Ареф'єва, В.Г. Сахаєв, О.В. Ареф'єв та ін.]. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – 237 с.
9. Економіка підприємства : [навч. посіб.] / [О. Є. Єрмаков, Н. М. Бондар, А. В. Калина та ін.]. – К. : Ун-т “Україна”, 2004. – 248 с.
10. Економіка підприємства : [навч. посіб.] / [А. В. Шегда, Т. М. Литвиненко, М. П. Нахаба та ін. ] ; за ред. А. В. Шегди. – [2-ге вид., стер.]. – К. : Знання-Прес, 2002. – 355 с.
11. Економіка підприємства : [підруч.] / [Й. М. Петрович, А. Ф. Кіт, В. В. Кулішов та ін. ] ; за ред. Й. М. Петровича. – Львів : Магнолія плюс, –2004. – 680 с.
12. Економіка : [підруч.] / [Чаюн І. О., Богославець Г. М., Довгаль Н. С. та ін. ] ; за ред. Н.М. Ушакової. – К. : Національний торг.-екон. ун-т, 2005. – 569 с.
13. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент : [навч. посіб.] / Г. Г. Кірейцев. – К. : ЦУЛ, 2002. – 496с.
14. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств : [навч. посіб.] / М.Я. Коробов. – К.: Знання, 2000. – 378 с.
15. Кудряшов В.П. Фінанси : [навч. посіб.] / В.П. Кудряшов. – Херсон : Олді, 2002. – 352 с.
16. Нелеп В. М. Планування на аграрному підприємстві : [підруч.] / В. М. Нелеп. – К. :КНЕУ, 2000. – 372с.
17. Опарін В. М. Фінанси (Загальна теорія) : [навч. посіб.] – [2-ге вид., доп. і переробл.] / В. М. Опарін. – К. КНЕУ, 2002. – 240 с.
18. Примак Т. О. Економіка підприємства : : [навч. посіб.] – [2-ге вид., стереотип] / Примак Т. О. – К. : Вікар, 2002. – 176 с.
19. Сідун В. А. Економіка підприємства : : [навч. посіб.] / В. А. Сідун, Ю. В. Пономарьова. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 436 с.
20. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз бізнесу : : [навч. посіб.] / Ю. М. Тютюнник. – Полтава : Інтер-Графіка, 2004. – 288 с.
21. Фінанси : [ підруч.] / [С. І. Юрій, В. М. Федосов, Л. М. Олексієнко та ін. ] ; за ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова. – К. : Знання, 2008. – 611 с.

### Інформаційні ресурси

1. Азаренкова Г. М. Фінанси підприємств : [навч. посіб. для самост. вивч. дисципліни] [Електронний ресурс] / Г. М. Азаренкова, Т. М. Журавель, Р. М.



Михайленко. - [3-тє вид., виправл. і доп.]. – К. : Знання-Прес, 2009. – 299 с. – Режим доступу до підруч.: [http://pidruchniki.ws/15840720/finansii/finansii\\_pidpriyemstv-azarenkova\\_gm](http://pidruchniki.ws/15840720/finansii/finansii_pidpriyemstv-azarenkova_gm).

2. Бідник Н. Б. Стратегія управління прибутком підприємства [Електронний ресурс] / Н. Б. Бідник // Економіка України. – 2009. – № 7. – С. 97–99. – Режим доступу до журн.: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/nvnu/ekonomika/2009\\_7/R3/Bidnyk.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/nvnu/ekonomika/2009_7/R3/Bidnyk.pdf)

3. Горбонос Ф. В. Економіка підприємства : [підруч.] [Електронний ресурс] // Ф. В. Горбонос, Г. В. Черевко, Н. Ф. Павленчик. – К. : "Знання", 2010. – 345 с. – Режим доступу до підруч.: [http://pidruchniki.ws/1584072036215/ekonomika/ekonomika\\_pidpriyemstv\\_-\\_gorbonos\\_fv](http://pidruchniki.ws/1584072036215/ekonomika/ekonomika_pidpriyemstv_-_gorbonos_fv).

4. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

5. Іващенко О. В. Формування прибутку в сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс] / О. В. Іващенко // Вісник СНАУ. – Серія “Економіка та менеджмент”. – 2009. – Вип. 4. – С. 71–76. – Режим доступу до журн.: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/vsna/ekon/2009\\_4/Ivaschenko.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/vsna/ekon/2009_4/Ivaschenko.pdf)

6. Керанчук Т. Оцінка стабільності фінансового стану підприємства [Електронний ресурс] / Тетяна Керанчук. – Режим доступу: <http://www.soskin.info/ea.php?pokazold=19991087&n=10&y=1999>.

7. Козлов С. Процедура банкрутства: про іноземний та український досвід [Електронний ресурс] / Сергій Козлов // Юр.газета. – 2005. – № 14 (50), 23 лип. – Режим доступу до газети: <http://www.yur-gazeta.com/oarticle/1676>.

8. Корзик С. Є. Стратегічне фінансове планування результатів діяльності підприємства [Електронний ресурс] / С. Є. Корзик // Економічний простір. – 2008. – № 12/2. – 2008. – С. 86–94. – Режим доступу до журн.: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum%20Ekpr/2008\\_12/2/korzik.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum%20Ekpr/2008_12/2/korzik.pdf)

9. Ліквідація підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ur-consul.com.ua/ua/services/elimination>.

10. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку біологічних активів, затверджені наказом Міністерства Фінансів України № 1315 від 29.12.2006 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

11. Податковий кодекс України від 2 грудня 2011 року № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

12. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 7 лютого 2013 р. № 73 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.

13. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 27 квітня 2000 р. № 92. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>

14. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 30 «Біологічні активи» затверджене наказом Міністерства Фінансів України від 18.11.2005 р. № 790. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

15. Положення про застосування Державною комісією з регулювання ринків фінансових послуг України заходів впливу: розпорядження Державної комісії з

регулювання ринків фінансових послуг України від 13.11.2003. – № 125. – Чинне з 03.12.2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrcu.kiev.ua/dfp/com031203\\_125.htm](http://www.ukrcu.kiev.ua/dfp/com031203_125.htm).

16. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Типового положення з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств” № 630 (630-2002-п) від 16.05.2002 )// Режим доступу: <http://uazakon.com/big/text1406/pg1.htm>.

### 3. Менеджмент

#### Тема 1. Поняття і сутність менеджменту

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій „управління” та „менеджмент”. Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту.

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

#### Тема 2. Розвиток науки управління

Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні.

Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінських наук; емпірична школа, школа „соціальних систем”, нова школа. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених.

Розвиток управлінської науки в Україні.

Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

#### Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень

Сутність управлінських рішень. 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.

#### Тема 4. Планування як функція менеджменту

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.

Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місії та цілей, оцінка сильних та слабких боків організації, розроблення стратегії. Базові стратегії. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедура, правила. Загальна характеристика бізнес-планування.

Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна

підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

### **Тема 5. Організація як функція менеджменту**

Сутність організаційної діяльності 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 та взаємовплив структур організації. Сутність організаційної структури управління та їх роль в досягненні мети. Елементи структури. Види організаційних структур управління. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління. Єдиноначальність: поняття, сутність. Централізація та децентралізація.

Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки організаційної структури управління. Методи вибору організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління. Формування структурних елементів.

### **Тема 6. Мотивування як 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 заохочень працівника у процесі мотивації. Теорії та моделі процесів мотивування: змістовний та процесний підходи. Співставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

### **Тема 7. Контролювання як функція менеджменту**

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі функцій контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотній зв'язок при контролі. Види управлінського контролю.

### **Тема 8. Методи менеджменту**

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

### **Тема 9. Влада і вплив в діяльності менеджера**

Поняття та загальна характеристика лідерства. 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 керівництва та континіуму стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Особливості національних систем

керівництва.

Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

### **Тема 10. Інформація та комунікації в менеджменті**

Поняття та характеристика комунікацій. Різновиди „внутрішніх” та „зовнішніх” комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотній зв'язок у процесі комунікацій. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.

Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Комунікаційні переваги.

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації. Технологія інформаційної діяльності. Електронні засоби інформації.

### **Тема 11. Організаційні зміни та ефективність менеджменту**

Сутність та основні параметри організаційних перетворень. Організаційні зміни та управління ними. Моделювання процесу організаційних перетворень. Опір змінам. Система подолання опору організаційних змін.

Сутність результативності та ефективності менеджменту. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління.

Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення.

Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями.

## **Рекомендована література**

### **Основна**

1. Бай С.І. Менеджмент організацій : [учеб. пособ.] / С.І. Бай. – К.: КНТЕУ. – 2008. – 174 с.

2. Басовский Л. Е. Менеджмент : [учеб. пособ.] / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 216 с.

Василенко В.В. Теорія та практика розробки управлінських рішень : [навч. посіб.] / В.В. Василенко. – К.: ПУЛ, 2002. – 420 с.

5. Виханський О.С. Менеджмент : [учеб.] – 3-е изд. / О.С. Виханський, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.

6. Герчикова И.Н. Менеджмент : [учебник] / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 501 с.

7. Гудзинський О. Д. Менеджмент підприємницької діяльності : [навч. посіб.] / Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О.; заг. ред. О. Д. Гудзинського; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 321 с.

8. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : [текст] / П.Ф. Друкер – М.: Издательский дом «Вильямс», 2011. – 328 с.

9. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : [текст] / Дункан Джек У. [Пер. с англ.] – М.: Дело, 2006. – 272 с.

8. Завадський Й.С. Менеджмент: Management : [підруч.] / Й.С. Завадський. – [Т.1.] – К.: УФІМіБ, 2002. – 542 с.

9. Завадський Й.С. Менеджмент : Management: [підруч.] / Й.С. Завадський. – [Т.2.] – К.: Видавництво Європейського університету, 2002. – 640 с.

### **Додаткова**

1. Кожушко Л. Ф. Менеджмент [навч. посіб.] / Л. Ф. Кожушко,

- Т. О. Кузнецова ; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. – Рівне : НУВГП, 2010. – 346 с.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: [підруч.] / О.Є.Кузьмін – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
  3. Лепейко Т. І. Менеджмент [навч. посіб.] / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 204 с.
  4. Менеджмент : [учеб. пособ.] / Рук. авт. кол.: В.Г.Ильющенко и Г. К. Губерная. / – Донецк: ДонГУУ, 2008. – 439 с.
  5. Менеджмент : [навч. посіб.] / за ред. С.І. Михайлова. – Вінниця: НОВА КНИГА, 2006. – 416 с.
  6. Мескон М.Х. Основы менеджмента : [учеб. пособ.] / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 2003. – 702 с.
  7. Осовська Г.В. Основи менеджменту : [підруч.] / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
  8. Охріменко А.Г. Основи менеджменту : [навч. посіб.] / А.Г. Охріменко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 130 с.
  9. Пилипенко С.М. Менеджмент : [навч. посіб.] / Пилипенко С.М., Пилипенко А.А., Оленко В.І. – Харків: Вид. ХДЕУ. 2002. – 208 с.
  10. Потьомкін С. К. Менеджмент : [навч. посіб.] / Потьомкін С. К., Козлова І. М., Яндола К. О. ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 276 с.
  11. Райченко А.В. Общій менеджмент : [учебник] / А.В. Радченко. – М.: ИНФРА – М. 2005. – 384 с.
  12. Рудінська О. В. Менеджмент : [навч. посіб.] / Рудінська О. В., Яроміч С. Л., Молоткова І. О. – Ніка-Центр, 2002. – 320 с.
  13. Рульєв В.А. Менеджмент : [навч. посіб.] / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
  14. Стадник В. В. Менеджмент : [підруч.] / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-ге вид., випр. і допов. – К. : Академвидав, 2010. – 472 с.
  15. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : [навч. посіб.] / М. В. Туленков. – К.: Каравела, 2007. – 304 с.
  16. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : [підруч.] / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
  17. Друкер П. Ф. Практика менеджмента : [текст] /П.Ф. Друкер – М.: Издательский дом «Вильямс», 2011. – 208 с.
  18. Прийняття управлінських рішень : [навч. посіб.] / За ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
  19. Бесєдін М.О. Основи менеджменту: оціночно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : [підручник] / М.О. Бесєдін, В.М. Нагаєв. – К.: ЦНЛ, 2005. – 496 с.
  20. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : [учеб.] / Р. А. Фатхутдинов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА–М, 2011. – 281 с.
  21. Хмурова В. В. Менеджмент підприємницької діяльності : [навч. посіб.] / В. В. Хмурова ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – К. : КНУТД, 2011. – 247 с.
  22. Черваньов Д. Менеджмент : Терміни, тексти, вправи, завдання. Навчальні конкретні ситуації (кейси). Проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт : [підруч.] / Д. Черваньов. – К. : Вид.-поліграф. центр «Київський університет», 2010. – 853 с.
  23. Шегда А.В. Менеджмент : [навч. посіб.] / А.В. Шегда. – К.: Знание, 2002.

– 583 с.

24. Эддаус М. Методы принятия решений : [учеб. пособ.] / М. Эддаус, Р. Стенсфилд. – К. : МАУП, 2000. – 256 с.

### **Інформаційні ресурси**

1. Комп'ютерні технології і аграрна галузь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.derevo.info>

2. Сайти періодичних видань: “Менеджмент”. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>

## **4. Операційний менеджмент**

### **Тема 1. Типи операцій, операційний цикл, галузеві особливості операційних функцій**

Мета, структура, зміст навчальної дисципліни «Операційний менеджмент», її зв'язок з іншими навчальними дисциплінами. Концептуальна схема процесу вивчення навчальної дисципліни «Операційний менеджмент».

Сутність понять «операції», «операційний цикл». Основні категорії і поняття навчальної дисципліни. Методологічні основи курсу.

Завдання курсу. Значення курсу в професійній підготовці менеджерів.

### **Тема 2. Операційна система та складові підсистеми**

Сутність операційної (виробничої) системи. Модель організації як операційної системи. Процесний підхід до операційного менеджменту. Статична модель операційної системи.

Переробна підсистема; підсистема забезпечення; підсистема планування і контролю операційної системи.

Проектування і використання операційних систем. Аграрні операційні системи. Ефективність операційної системи.

### **Тема 3. Стратегічне, тактичне та оперативне планування операцій**

Місія (завдання організації). Стратегія. Основні концепції стратегії. Загальна стратегія підприємства. Корпоративна стратегія. Функціональні стратегії. Маркетингова стратегія, фінансова стратегія. Тактика.

Розробка операційного процесу. Рішення стосовно інфраструктури. Визначні особливості (операційні пріоритети). Ключові зовнішні та внутрішні фактори. Стратегічні рішення. Нові операційні стратегії. Операційний менеджмент з позицій життєвого циклу. Основні цілі розвитку операційної (виробничої) стратегії. Традиційні операційні (виробничі) стратегії. Стратегії, що ґрунтуються на якості. Стратегії, що ґрунтуються на часі.

Вибір та обґрунтування цілей і операційних стратегій. SWOT-аналіз. Матриця оцінки господарського портфелю організації. Оцінка конкурентного статусу підприємства та його потенціалу.

Сутність планування операцій. Стратегічне планування операцій. Місце операційної стратегії в системі менеджменту організації. Маркетингові стратегії, пов'язані з різними типами операцій. Тактичне та оперативне планування.

### **Тема 4. Оперативне управління та диспетчерування виробництва**

Сутність оперативного управління виробництвом. Загальний процес оперативного управління виробництвом. Вимоги до системи показників оцінки ефективності оперативного управління. Система оперативного управління

підприємством. Оперативне планування. Сутність і завдання виробничої диспетчеризації. Організація проведення диспетчерської наради.

Оперограми в оперативному управлінні. Принципова схема оперативного контролю. Рекомендований розпорядок роботи диспетчерської служби на літній період. Рекомендований розпорядок роботи диспетчерської служби на зимовий період. Диспетчерські наради.

#### **Тема 5. Управління матеріально-технічним забезпеченням**

Схеми операційних процесів у землеробстві. Організація операційних процесів на польових роботах. Проектування технологічних операцій у землеробстві. Проектування операційних процесів вирощування сільськогосподарських культур. Прогресивні технології вирощування сільськогосподарських культур. Основні операційні процеси у тваринництві.

Сіткове планування.

#### **Тема 6. Управління запасами залежного та незалежного попиту**

Принцип безперервності. Принцип поточковості. Принцип ритмічності операцій. Пропорційність. Принцип синхронності. Принцип паралельності. Принцип прямоточності. Принцип узгодженості операцій в часі та просторі. Принцип впорядкованості руху предметів. Принцип максимального завантаження у всіх ланках операційного процесу. Принцип запасу ресурсів. Комплексність. Принцип сумісності. Концентрація. Спеціалізація. Принцип адаптації. Принцип запасу ресурсів. Енергетична безпека підприємства. Принцип екологічності та безпеки життєдіяльності.

Проблема узгодження принципів організації операційних процесів.

Управління запасами залежного попиту. Управління запасами незалежного попиту. Способи збільшення гнучкості виробництва.

Протягує календарне планування.

#### **Тема 7. Розподіл та кооперація праці, класифікація робочих місць**

Процес праці, її складові елементи та способи вивчення. Розподіл та кооперація праці. Види робочих місць та їх організація. Атестація та організація робочих місць.

#### **Тема 8. Робоче середовище та умови праці. Режим роботи**

Робоче середовище. Класифікація факторів, які можуть несприятливо впливати на здоров'я та працездатність. Вплив виробничих факторів на умови праці. Умови праці. Важкість праці, категорії важкості. Санітарно-гігієнічні фактори. Температура і вологість. Вентиляція, освітлення, Колір, Шум та вібрація.

Режим праці і втома. Працездатність людини та залежність її від режиму праці і відпочинку. Добовий режим праці і відпочинку. Тижневий режим праці і відпочинку.

Вахтовий метод роботи. Місячний та річний режими праці і відпочинку. Залежність продуктивності від зміни видів праці. Величини фізичних навантажень за фізіологічними показниками. Раціоналізація режимів праці і відпочинку. Соціально-економічна ефективність психофізіологічних і санітарно-гігієнічних заходів. Типові режими праці і відпочинку. Психогігієна розумової праці. Умови високої працездатності. Робочі місця службовців.

#### **Тема 9. Соціотехнічний підхід до розробки операцій**

Соціотехнічний підхід до розробки операцій. Біхевіористський підхід до планування трудового процесу. Збагачення трудового процесу. Формування робочих груп. Розробка і впровадження заходів з організації праці і визначення їх

ефективності. Проектування і впровадження заходів з організації праці.

Визначення економічної ефективності заходів з удосконалення організації праці. Оцінка та опрацювання заходів щодо покращення умов праці на робочому місці. Розрахунок показників економічної ефективності заходів з організації праці. Економічна оцінка підвищення рівня індустріалізації операцій. Економічна оцінка підвищення рівня механізації трудомістких операцій.

#### **Тема 10. Загальний менеджмент якості**

Сутність якості. Проблеми якості в ретроспективі. Параметри якості. Фактори, що визначають якість. Наслідки низької якості. Витрати на якість.

Сучасні підходи до управління якістю. “Вчителі якості”. Європейська модель досконалості. Матриця Європейського фонду управління якістю. Логіка RADAR — Підхід, Застосування, Оцінка та Перегляд. Загальне управління якістю (TQM). Якість біля витоків.

Міжнародні стандарти якості ISO 9000. Державні стандарти України. Сертифікація.

Управління якістю транспортного процесу. Якість транспортних послуг. Оцінка рівня транспортного забезпечення. Контроль якості транспортного процесу. Статистичний контроль якості.

#### **Тема 11. Управління продуктивністю організації**

Постійне удосконалення та вимоги до керівників організацій. Сутність процесу постійного удосконалення. Методи і прийоми процесу удосконалення. Удосконалення виробничих процесів.

#### **Тема 12. Менеджмент проекту**

Основні поняття управління проектами. Учасники проекту. Контроль за ходом виконання проекту. Організаційні структури управління проектами. Сітковий графік. Управління проектами.

### **Рекомендована література**

#### **Базова**

1. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент : [навч. посіб.] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 532 с.
2. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: [навч. посіб.] / І.Б. Гевко. – К.: Кондор, 2005. – 228 с.
3. Гэлловей Л. Операционный менеджмент: принципы и практика : [навч. посіб.] / Л. Гелловей – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
4. Завадський Й.С. Управління сільськогосподарським виробництвом у системі АПК: [пвдруч.] / Завадський Й.С.. – К.: Вища школа, 1992. – 367 с.
5. Іванов М.М. Операційний менеджмент [навч. посіб.] / М.М. Іванов, П.В. Комазов – К. : «Центр учбової літератури», 2012. – 368 с.
6. Менеджмент і маркетинг: [навч. посіб.] / В.І. Перебийніс, Л.М. Бойко, В.В. Писаренко та ін.; За ред. В.І. Перебийніса. – Полтава: ФОП Говоров С.В., 2007. – 344 с.
7. Операційний менеджмент : [навч. посіб.] / [В. І. Перебийніс, В. В. Писаренко, О. М. Помаз, О. В. Василенко та ін.]; за ред. В. І. Перебийніса. – Полтава: ПДАА, 2008. – 664 с.
8. Стерлигова А.Н. Операционный (производственный) менеджмент : [текст] / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. М.: Инфра-М, 2009. – 187 с.



9. Стивенсон В.Дж. Управление производством : [текст] / В.Дж. Стивенсон – М.: Лаборатория Базовых Знаний, БИНОМ, 1998. – 928 с.
10. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту О.М. Сумець. – К.:ВД «Професіонал». 2004. – 416 с.
11. Чейз. Р. Производственный и операционный менеджмент : [текст] / Р. Чейз, Н. Эквилайн, Р. Якобс, 8-е издание. : Пер. с англ. :М: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 704 с.

#### Допоміжна

1. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы : [Текст] / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. - М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ»», 2000. — 256 с.
2. Ватаманюк, З. І. Економічна теорія: макро- і мікроекономіка : [навч. посіб.] / З. І. Ватаманюк та ін. [за ред. З. Ватаманюка, С. Панчишина]. – К. : Видавничий дім «Альтернативи», 2001. — 606 с.
3. Верба, В. А. Проектный анализ: [підруч.] / В. А. Верба, О. А. Загородних. - К. : КНЕУ, 2000. — 322 с.
4. Гаврилов, Д. А. Управление производством на базе стандарта MRP-II : [Текст] / Д. А. Гаврилов - СПб. : Питер, 2002. — 320 с.
5. Гунин, В. Н. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7 : [Текст] / В. Н. Гунин и др. - М. : ИНФРА-М, 2000. - 272 с.
6. Дафт, Р. Л. Менеджмент : [Текст] / Р. Л. Дафт. - СПб. : Питер, 2000. — 832 с.
7. Покропивний, С.Ф. Економіка підприємства : [підруч.] / С. Ф. Покропивний [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К : КНЕУ, 2000. — 528 с.
8. Покропивний, С.Ф. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій : [навч. посіб.] / С. Ф. Покропивний, Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін та ін. - К. : КНЕУ, 2000. — 328 с.
9. Задорожна, Н. В. Мікроекономічна теорія виробництва та витрат : [Текст] / Н. В. Задорожна. - К. : КНЕУ, 2003. — 240 с.
10. Казанцев, А. К. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах : [учеб. пособие] / А. К. Казанцев, В. И. Подлесных, Л. С. Серова. - М. : ИНФРА-М, 2001. — 367 с.
11. Уорнер, М. Классики менеджмента : [Текст] / М. Уорнер [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. - СПб. : Питер, 2001. — 1168 с.
12. Кныш, М. И. Конкурентные стратегии : [учеб. пособие] / М. И. Кныш. - СПб. : Б. и., 2000. — 284 с.
13. Коротков, Э. М. Исследование систем управления : [учебник] / Э. М. Коротков. - М. : ДеКА, 2000. — 288 с.
14. Кузин, Б. Методы и модели управления фирмой : [Текст] / Б. Кузин, В. Юрьев, Г. Шахдинаров. - СПб. : Питер, 2001. — 432 с.
15. Курочкин, А. С. Операционный менеджмент : [учеб. пособие] / А. С. Курочкин. - К. : МАУП, 2000. — 144 с.
16. Лapidус, В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях : [Текст] / В. А. Лapidус. - М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. — 432 с.
17. Туровец, О. Г. Организация производства на предприятии : [учеб. для техн. и экон. спец] / О. Г. Туровец, Б. Ю. Сербиновский [сер. «Экономика и управление»]. – Ростов-на-Дону : Издат. центр МарТ, 2002. — 464 с.

18. Поршневу, А. Г. Управление организацией : [учеб.] / А. Г. Поршневу, З. П. Румянцеву, Н. А. Саломатину. - М. : ИНФРА-М, 2000. — 669 с.

19. Саломатину, Н. А. Управление производством : [учебник] / Н. А. Саломатину. - М. : ИНФРА-М, 2002. — 219 с.

20. Фатхутдинову, Р. А. Организация производства : [учебник] / Р. А. Фатхутдинову. - М. : ИНФРА-М, 2001. — 672 с.

### **Інформаційні ресурси**

1. Интернет-портал для управлінців <http://www.management.com.ua/>.

2. Сайти періодичних видань: журнал «DAS MANAGEMENT», Менеджмент. Діловодство. Кадри. Охорона праці. Управління персоналом, журнал «Менеджер і менеджмент» <http://www.m21.com.ua/>

## **5. Правознавство**

### **Тема 1. Основи конституційного права України**

Конституція України – Основний закон держави. Конституційна форма правління, державного устрою і політичного режиму України. Поняття громадянства України. Конституційні права, свободи та обов'язки людини і громадянина. Поняття і форми здійснення народного суверенітету. Види референдумів в Україні. Основи виборчого права. Виборча система України. Конституційний принцип розподілу державної влади. Правовий статус і повноваження Верховної Ради України. Статус народних депутатів України. Президент України, його правовий статус і повноваження. Кабінет Міністрів України: склад, порядок формування, повноваження. Центральні та місцеві органи виконавчої влади. Поняття про самоврядування. Органи місцевого самоврядування. Судова влада в Україні. Конституційний Суд України. Система судів загальної юрисдикції.

### **Тема 2. Основи цивільного права України**

Загальна характеристика Цивільного кодексу України. Відносини, які регулюються нормами цивільного права. Суб'єкти цивільно-правових відносин: громадяни і юридичні особи. Поняття і загальна характеристика цивільної правоздатності і цивільної дієздатності. Особисті немайнові права громадян. Поняття, зміст і основні положення понять «правочин» і «представництво» згідно Цивільного кодексу України. Строки та терміни позовної давності в цивільному законодавстві. Право власності і його законодавчий захист. Поняття цивільно-правової угоди і цивільно-правового договору. Види договорів: договір купівлі-продажу, договір найму (оренди). Поняття спадкування. Спадкування за законом і за заповітом. Черговість спадкування за законом.

### **Тема 3. Основи сімейного права України**

Загальна характеристика Сімейного кодексу України. Поняття шлюбу, умови і порядок його укладання. Умови і порядок розірвання шлюбу. Визнання шлюбу недійсним. Майнові права подружжя. Взаємні права і обов'язки батьків і дітей. Позбавлення батьківських прав. Опіка і піклування. Права та обов'язки інших членів сім'ї та родичів. Особливості усиновлення за участю іноземців та осіб без громадянства. Застосування сімейного законодавства України до іноземних громадян та осіб без громадянства.

#### **Тема 4. Основи трудового права України**

Трудові правовідносини. Поняття, сторони і зміст трудового договору. Колективний договір. Порядок припинення трудового договору з ініціативи працівника, власника або уповноваженого ним органу. Переведення та переміщення працівника. Робочий час і час відпочинку. Поняття і правове регулювання оплати праці. Трудова дисципліна. Законодавчо-нормативна база з питань охорони праці. Особливості праці жінок і молоді. Відшкодування шкоди, заподіяної працівникові ушкодженням його здоров'я. Порядок розгляду індивідуальних трудових спорів.

#### **Тема 5. Основи екологічного та земельного права України**

Загальна характеристика законодавства про охорону навколишнього природного середовища. Правовий режим зон надзвичайних екологічних ситуацій та гарантії прав потерпілих громадян. Природноресурсове право. Контроль в сфері охорони навколишнього природного середовища. Природоохоронне право. Червона книга України. Правовий режим природно-заповідного фонду України. Відповідальність за порушення екологічного законодавства. Категорії земель України. Право власності на землю, його придбання та реалізація. Землекористування і його види, права і обов'язки землекористувачів. Оренда землі. Порядок вирішення земельних спорів. Відповідальність за порушення земельного законодавства.

#### **Тема 6. Основи фінансового права України**

Фінансові правовідносини. Фінансова система України. Законодавство про Державний бюджет України. Бюджетний процес. Поняття податку та його види. Система оподаткування. Прибутковий податковий податок з громадян. Правовідносини у сфері банківської діяльності та їх суб'єкти. Правове регулювання платіжної системи та безготівкових розрахунків. Правові засади банківського кредитування. Відповідальність за правопорушення норм фінансового законодавства.

#### **Тема 7. Основи кримінального права України**

Загальна характеристика Кримінального кодексу України. Поняття та ознаки злочину. Види кримінальних покарань. Поняття неосудності. Кримінальна відповідальність неповнолітніх. Повторність, сукупність і рецидив злочинів. Звільнення від кримінальної відповідальності. Звільнення від покарання та його відбування. Судимість: поняття, погашення, знаття. Злочини проти основ національної безпеки України. Злочини проти волі, честі та гідності особи; злочини проти виборчих, трудових та інших особистих прав і свобод людини і громадянина; злочини у сфері господарської діяльності; злочини проти громадської безпеки; злочини проти громадського порядку та моральності.

### **Рекомендована література**

#### **Основна**

1. Берлач А. І. Правознавство : [підручник] / А.І. Берлач. – К. : Правова єдність, 2008. – 792 с.
2. Георгіца А.З. Конституційне право зарубіжних країн : [підручник] / А. З. Георгіца. – Тернопіль: Астон, 2003. – 432 с.
3. Гладун З. С. Основи конструкційного права України : [навч. посібник] / З. С. Гладун. – Тернопіль: Астон, 2001. – 463 с.

4. Копейчиков В. В. Правознавство : [навч. посібник] / В.В. Копейчиков. – К. : Юрінком Інтер, 2000. – 638 с.

5. Негодченко О. В. Основи правознавства : [навч. посібник] / О.В. Негодченко. – К. : ЦУЛ, 2005. – 416 с.

#### Допоміжна

1. Дахно І. І. Право інтелектуальної власності : [навч. посібник] / І. І. Дахно. – К. : ЦУЛ, 2006. – 278 с.

2. Договір у цивільному і трудовому праві : [Довідник] / Ю. С. Шемшученко. – К. : Юридична книга, 2000. – 276 с.

3. Загальна теорія держави і права : [навч. посібник]. – К. : Юрінком Інтер, 1999. – 317 с.

4. Законодавство України про адміністративну відповідальність [текст] / За ред. В. Г. Кременя. – К. : Юрінком Інтер, 2000. – 352 с.

5. Карпенко Д. О. Трудове право України : [Курс лекцій] / Д.О. Карпенко. – К. : МАУП, 1999. – 187 с.

6. Конституційне право України : [підручник] / В. Ф. Погорілко. – К. : Наукова думка, 2000. – 730 с.

7. Коржанський М. Й. Кримінальне право і законодавство України : [підручник] / М. Й. Коржанський. – К. : Атіка, 2001. – 432 с.

8. Короткін В. Г. Трудове право: прийняття на роботу і звільнення : [навч. посібник] / В.Г. Короткін. – К. : Правова література, 2000. – 87 с.

9. Макарчук В. С. Загальна історія держави і права зарубіжних країн : [навч. посібник] / В. С. Макарчук. – К. : Атіка, 2001. – 624 с.

10. Мельник П. В. Судова система України : [навч. посібник] / П. В. Мельник. – Ірпінь, 2000. – 210 с.

11. Прокопенко В. І. Трудове право України : [підручник] / В. І. Прокопенко. – Харків: Консум, 2000. – 480 с.

12. Стеценко С. Г. Адміністративне право України : [навч. посібник] / С. Г. Стеценко. – К. : Атіка, 2007. – 624 с.

13. Стичинський Б. С. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю : [текст] / А.Н. Зуб, Б. С. Стичинський, М. Н. Ротань. – К. : А.С.К., 2001. – 1072 с.

14. Ковальський В. С. Суд, правоохоронні та правозахисні органи України : [навч. посібник] / В.С. Ковальський. – К. : Юрінкомінтер, 2002. – 320 с.

15. Терлюк І. Я. Історія держави і права України : [навч. посібник] / І. Я. Терлюк. – К. : Атіка, 1999. – 190 с.

16. Терміни і поняття в законодавстві України. Науково-практичний словник-довідник : [текст] – Харків: Еспада, 2003. – 512 с.

17. Хуторян М. Н. Трудове право України. Академічний курс : [підручник] / М. Н.Хуторян. – К. : А.С.К., 2004. – 608 с.

18. Чанишев Г. І. Трудове право України : [практикум] / Г. І. Чанишев. – К. : Юрінком Інтер, 1999. – 288 с.

19. Трудові спори. Законодавство. Коментар. Судова практика : [навч. посібник] / За ред. В. А.Скоробагатька. – К. : Істина, 2000. – 432 с.

20. Трудовое право. Альбом схем : [Учебное пособие] / Ред. А. А. Савченко. – Харьков: Эспада, 2004. – 136 с.

#### Інформаційні ресурси

1. Верховна Рада України : офіційний веб-портал [Електронний ресурс] –

Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws>

2. Юристконсульт : Народний правовий портал (Коментовані кодекси, науково-практичні коментарі чинного законодавства) [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://legalexpert.in.ua/komkodeks.html>

3. PRAVO.BIZ.UA : Юридична бібліотека [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://pravo.biz.ua/>

4. Електронна юридична бібліотека [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://pravo-ukraine.org.ua/resyrsi/biblioteka>

5. Студентський юридичний портал України [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://the-law.at.ua/load/juridichna\\_literatura/41](http://the-law.at.ua/load/juridichna_literatura/41)

## 6. Самоменеджмент

### Тема 1. Методологічні підходи до самоменеджменту

Сучасні наукові погляди на сутність самоменеджменту. Поняття «самоменеджмент». Складові частини само менеджменту. Етапи розвитку само менеджменту. Основні теоретичні концепції само менеджменту. Головна мета і функції само менеджменту. Принципи само менеджменту.

### Тема 2. Планування особистої роботи менеджера

Сутність часу. Поняття ресурсу часу і його визначення. Інвентаризація та аналіз тимчасових витрат. Картка щоденного обліку часу А. Гастева. Облік часу П. М. Керженцева. АВС- хронометраж. Облік часу в Excel А. Федорова. Фотографія робочого тижня. Хронометраж по Г. А. Архангельському. Журнал часу. Аналіз щоденних перешкод часу. Методи управління своїм часом. Традиційні і комп'ютерні способи планування особистої роботи менеджера.

### Тема 3. Організування діяльності менеджера

Види діяльності менеджера. Основні принципи раціональної організації праці. Сприятливий режим і умови праці. Культура управлінської праці. Ефективність діяльності менеджера. Техніка організації особистої роботи менеджера. Робота з документами і кореспонденцією. Ведення телефонних розмов. Проведення нарад, конференцій. Підготовка і проведення виступів. Прийом з особистих питань. Відвідування робочих місць.

### Тема 4. Самомотивування та самоконтроль менеджера

Поняття мотивації праці. Психологічні теорії мотивації праці. Конфлікти в діяльності менеджера: сутність і види. Закономірності взаємовідносин і поведінки людей в конфліктних ситуаціях. Методи подолання конфліктних ситуацій. Прийоми поведінки менеджера в конфліктних ситуаціях

### Тема 5. Формування якостей ефективного менеджера

Визначення ціннісних орієнтирів особистості. Життєва позиція особистості. Формування професійно-ділових якостей менеджера. Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера. Розвиток соціально - психологічних якостей менеджера. Розвиток моральних якостей менеджера

### Тема 6. Розвиток менеджерського потенціалу

Сутність, види, напрямки розвитку потенціалу менеджера. Психофізіологічний потенціал менеджера. Кваліфікаційний потенціал менеджера. Комунікативний потенціал менеджера. Моральний потенціал менеджера. Творчий потенціал менеджера. Освітній потенціал менеджера.

## Рекомендована література

### Основна

1. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : [Підруч.] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ВД “Професіонал”, 2007. – 416 с.
2. Бондаренко В. В. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации : [Учеб. пособ.] / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – 2-е изд., доп. / Бондаренко В. В., Резник С. Д., Соколов С. Н. М.: ИНФРА-М, 2008. – 209 с.
3. Боронова Г. Х. Психология труда : [Конспект лекцій] / Г. Х. Боронова, Н. В. Прусова. – М.: Изд-во: Эксмо, 2008. – 160 с.
4. Бурганова Л. А. Теория управления : [Учеб. пособ.] / Л. А. Бурганова. – М.: Инфра-М, 2009. – 153 с.
5. Викулина О. В. Теория и практика психологии управления : настольная книга для менеджера : [Учеб. пособ. ] / О. В. Викулина. – Владивосток: Владос-Пресс, 2008. – 220 с.
6. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : [Навч. посіб. для студ. екон. вузів] / Виноградський М.Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К.: «Кондор», 2002. – 518 с.
7. Глухов В. В. Менеджмент : [Учеб. для вузов. – 3-е изд.] / В. В. Глухов. – СПб.: Питер, 2008. – 608 с.
8. Карпов А. В. Психология менеджмента : [Учеб. пособ.] / А. Карпов. – М.: Гардарики, 2005. – 584 с.
9. Конфліктологія : [Навч. посіб.] / За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової / Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія.: – К.: КНЕУ, 2003. – 315 с.
10. Конфліктологія : [Підруч. для студ. вищ. навч. закл. юридич. спец.] / Л.М. Герасіна, М.І. Панов, Н.П.Осіпова та ін.; За ред. професорів Л.М. Герасіної та М.І. Панова. – Харків: Право, 2002.– 256 с.
11. Лавриненко В. И. Психология и этика делового общения : [Учеб. пособ.] / В.И. Лавриненко.– К.: ЮНИТИ, 2000. – 248 с.
12. Леженкина Т. И. Научная организация труда персонала : [Учеб. пособ.] / Т. И. Леженкина. – М.: Маркет ДС, 2010. – 232 с.
13. Ложкин Г.В. Практическая психология конфликта : [Учеб. пособ.] / Ложкин Г. В., Повякель Н. И. – К.: МАУП, 2002. – 256 с.
14. Лозниця В.С. Психологія менеджменту : [Навч. посіб.] / В. С. Лозниця.– К.: ТОВ «УВПК»Екс об», 2000.– 512 с.
15. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : [Учеб. пособ. – 2-е изд., испр.] / Н. П. Лукашевич. – К.: МАУП, 2002. – 360 с.
16. Нагаєв В.М. Конфліктологія : [Курс лекцій (модульний варіант) : навч. посіб.] / В. М. Нагаєв. – К.: Центр навчальної літератури, 2004.– 198 с.
17. Переверзев М. П. Менеджмент : [Учеб. – 2-е изд., доп. и перераб.] / Под общ. ред. проф. М. П. Переверзева. / Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 330 с.
18. Пірен М.І. Конфліктологія : [Підруч.] / М. І. Пірен. – МАУП, 2003.- 360 с.
19. Примуш М.В. Конфліктологія : [Навч. посіб.] / М. В. Примуш. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 288 с.
20. Семенов А. К. Этика менеджмента : [Учеб. пособ. – 2-е изд.] / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – М.: Издат.-торг. Корпорация «Дашков и К°», 2007. –

272 с.

21. Семенов А. К. Основы менеджмента : [Учеб.– 5-е изд., перераб. и доп.] / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – М.: Издат.-торг. Корпорация «Дашков и К°», 2008. 556 с.

22. Скібіцька Л.І. Конфліктологія : [Навч. посіб.] / Л. І. Скібіцька.– К.: Центр учбової літератури, 2007. – 384 с.

23. Стернин И. А. Практическая риторика : [учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений] / И. А. Стернин. – 5-е изд., стер. – М. : Издательский центр «Академия», 2008. – 272 с.

24. Регнет Э. конфликты в организациях. Формы и способы преодоления : [Текст] / Пер. с нем.- Х.: Изд-во Институт прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005. – 396 с.

25. Урбанович А. А. Психология управления : [Учеб. пособ.] / А. А. Урбанович. – Мн.: Харвест, 2003. – 640 с.

26. Чередниченко И. П. Психология управления : [Учеб. пособ.] / И. Чередниченко, Н. Тельных. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 608 с.

27. Чкан А. С. Самоменеджмент : [Навч. посіб. для студ. освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент»] / Чкан А. С., Маркова С. В, Коваленко Н. М. – Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – 84 с.

#### **Допоміжна**

1. Данюк В. М. Організація праці менеджера : [Навч. посіб.] / В. М. Данюк.– К.: КНЕУ, 2006. – 276 с.

2. Доброзорова О. В. Організація праці менеджера : [Навч. посіб. для студ.в вузів] / О. В. Доброзорова, І. В. Осадчук. – К. : Кондор, 2009. – 502 с.

3. Керівник: мистецтво самоуправління : тижневик самоменеджменту : [Текст] / уклад. Л. В. Галіцина. – К.: Шкільний світ, 2010. – 135 с.

4. Колпаков В. М. Організація праці менеджера : [Навч. посіб. для студ.в вузів] / В. М. Колпаков. – К. : Персонал, 2008. – 428 с.

5. Колпаков В. М. Самоменеджмент: [Навч. посіб. для студ. вузів] / В. М. Колпаков. – К. : Персонал, 2008. – 524 с.

6. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : [Навч. посіб. для студ. вузів] / Л. І. Скібіцька. –К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 360 с.

7. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера : [Навч. посіб. для студ. вузів]/ Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2007. – 421 с.

8. Шотт Б. Как вести переговоры: надежно, креативно, успешно : [Учеб. пособ.] / Б. Шотт. – М.: Издательство Омега-Л, 2005. – 128 с.

#### **Інформаційні ресурси**

1. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua>

2. Сайт електронної бібліотеки [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.info-library.com.ua>

3. Сайт онлайн – бібліотеки [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://ualib.com.ua>

4. Сайт бібліотеки on- line [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://lib.studentu.org.ua>

5. Бібліотека Тернопільського національного економічного університету [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://library.tneu.edu.ua>

6. Електронне видання «Діловий вісник» - виробничо-практичний журнал

Торгово-промислової палати України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ucci.org.ua>

7. Електронне видання журналу «Контракти» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://archive.kontrakty.ua>

8. Електронне видання популярного ділового журналу «Мир денег» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mirdeneg.com>

9. Єдине повне офіційне періодичне видання нормативно-правових актів України: Офіційний вісник України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ovu.com.ua>

10. Електронне видання журналу «Персонал» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://personal.in.ua>

11. Електронне видання «Business Week» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.businessweek.com>

12. Електронне видання «Stern» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.stern.de>

13. Електронне видання «Focus»: <http://www.focus.de>

## 7. Стратегічне управління

### 1. Еволюція розуміння і передбачення майбутнього організації.

Сутність і основні категорії стратегічного управління. Порівняльна характеристика стратегічного і нестратегічного управління. Зміст і структура стратегічного менеджменту: аналіз середовища; визначення місії та стратегічних цілей; вибір і оцінка стратегій; реалізація і контроль виконання стратегії. Рівні розробки стратегії в організації. Взаємозв'язок корпоративної, ділових, функціональних та операційних стратегій. Переваги і обмеження стратегічного управління.

### 2. Передумови застосування стратегічного управління в організаціях.

Суть і значення стратегічного управління. Вихідні поняття і ключові аспекти стратегічного управління. Концепція стратегії. Стратегія як сукупність цілей, методів і засобів найбільш суттєвих напрямів довгострокового розподілу ресурсів і розвитку організації. Теорія і принципи стратегічного управління.

### 3. Середовище господарської організації.

Внутрішнє оточуюче середовище. Діагностика змінюваності умов. Визначення агресивної стратегії підприємств і можливостей. Аналіз досягнутого рівня і перспектив розвитку колективу, виходячи з його стратегічної позиції. Аналіз сильних і слабких сторін колективу, можливостей його успішного розвитку, а також можливих труднощів. Оцінка наслідків реалізації задач стратегічного розвитку. Методи і прийоми аналізу проблем стратегічного розвитку.

### 4. Визначення конкурентоспроможності організації.

Основні поняття конкурентоспроможності підприємств. Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції. Оцінка конкурентоспроможності підприємств на основі визначення конкурентоспроможності товару. Оцінка конкурентної позиції підприємств методом конкурентних переваг.

### 5. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища організації.

Діагностика зовнішнього середовища непрямого і безпосереднього впливу.



Оцінка конкурентного середовища. Аналіз привабливості галузі та визначення її перспектив. Аналіз впливу споживачів. Аналіз впливу партнерів та постачальників організації.

#### **6. Стратегічне управління як реалізація цільового підходу.**

Сутність, зміст виробничої стратегії, її зв'язок із загальною стратегією розвитку підприємства та іншими функціональними стратегіями. Завдання, що вирішуються в межах виробничої стратегії. Стратегічні цілі у сфері виробництва. Економічне обґрунтування виробничої стратегії. Варіанти виробничої стратегії. Стратегія використання наявного виробничого потенціалу. Стратегія створення нового виробництва. Стратегія змін у технологічному процесі. Стратегія відновлення організації виробничого процесу. Стратегія підвищення якості продукції. Стратегія матеріально-технічного постачання. Стратегія управління запасами. Стратегія підвищення продуктивності виробництва. Фактори, що впливають на вибір стратегії виробництва. Процес реалізації виробничої стратегії. Оперативно-календарне планування в одиночному, серійному та масовому виробництві.

#### **7. Мета в стратегічному управлінні.**

Поняття місії, як філософії і призначення смислу існування організації. Роль місії в управлінському процесі. База для розробки місії. Цілі і стратегічні критерії. Система цілей підприємства. Цілі довгострокового розвитку. Вплив зовнішнього середовища на формування цілей. Соціальна роль підприємства. Оцінка основних цілей: збалансування, зростання, збільшення масштабу довгострокової і короткострокової прибутковості та досягнення їх балансу.

#### **8. Сутність стратегії та «стратегічного набору».**

Ланцюг цінностей як інструмент стратегічного аналізу. Види конкурентних стратегій. Шляхи досягнення конкурентних переваг стратегії лідерства за витратами. Стратегія широкої диференціації. Стратегія оптимальних витрат. Стратегія упередження. Позиції підприємств АПК в конкурентному середовищі.

#### **9. Сутність стратегічного планування.**

Особливості стратегічного планування. Мета та принципи стратегічного планування. Моделі стратегічного планування. Зміст і структура стратегічного планування.

#### **10. Стратегічні плани, проекти і програми.**

Роль та значення стадії реалізації в процесі стратегічного управління. Завдання керівництва в процесі реалізації стратегії. Розподіл ресурсів і фокусування на стратегічних задачах. Фінансове планування і бюджетування в процесі реалізації стратегічного набору. Корпоративна культура і її роль у реалізації стратегії. Стратегічне лідерство і подолання опору змінам. Контроль реалізації стратегії.

#### **11. Організаційне забезпечення стратегічного управління.**

Сутність і роль організаційної структури в системі стратегічного управління. Показники ефективності організаційної структури управління. Стратегічні переваги і недоліки різних типів організаційних структур управління: лінійної, функціональної, лінійно-функціональної, дивізійної, матричної, конгломератної. Порядок приведення організаційної структури управління відповідно до нової стратегії підприємства. Напрями удосконалення організаційних структур управління.

## **12. Фінансово-економічні аспекти реалізації стратегічних планів і програм.**

Економічна сутність, роль і принципи розробки фінансової стратегії. Фактори, що впливають на фінансову стратегію підприємства. Складові фінансової стратегії. Етапи процесу розробки і реалізації фінансової стратегії. Система операційних фінансових стратегій: стратегії управління активами; стратегії управління капіталом; стратегії

управління грошовими потоками; стратегії управління фінансовими ризиками; стратегія антикризового фінансового управління.

## **13. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління і формування стратегічної поведінки персоналу.**

Сутність і роль кадрової стратегії в розвитку підприємства. Взаємозв'язок кадрової політики, кадрової стратегії та корпоративної стратегії підприємства. Завдання і зміст кадрової стратегії. Внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на кадрову стратегію підприємства. Персонал як об'єкт стратегічного управління. Типи кадрових стратегій залежно від бізнес-стратегії, темпів і стадії розвитку підприємства. Операційні кадрові стратегії: набору і відбору персоналу; оцінювання й атестації персоналу; оплати праці; стимулювання персоналу; формування соціальних відносин; скорочення персоналу. Ефективність кадрової стратегії. Інструменти реалізації кадрової стратегії.

## **14. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління.**

Поняття стратегічного аналізу. Сутність стратегічного аналізу діяльності компанії. Зміст і принципи проведення стратегічного аналізу. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства. Методичні підходи до аналізу ресурсного потенціалу українських підприємств. Основні методи стратегічного аналізу.

Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації компанії. Аудит середовища компанії. Сильні та слабкі сторони фірми. Аналіз організаційної культури. Комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. SWOTаналіз. Мета й етапи ситуаційного аналізу. Оцінка застосовуваної стратегії. Методологія й методика SWOTаналізу. Стратегічний ціннісний аналіз. Оцінка сили конкурентної позиції фірми. Визначення стратегічних підходів і проблем фірми. Загальні висновки ситуаційного аналізу.

## **Рекомендована література**

### **Основна**

1. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: [навч. посіб.] / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2008. – 256 с.
2. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві: [підручник] / В.М. Нелеп – Київський національний економічний ун-т. – 2 вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 495 с.
3. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: [навч. посібник] / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: Експрес-Поліграф, 2001. – 560 с.
4. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с

### **Допоміжна**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 280 с.

2. Ковальчук М. І. Стратегічний аналіз у сільському господарстві : навч. посібник / Ковальчук М. І. – К. : КНЕУ, 1997. – 224 с.
3. Пасічник В.Г. Планування діяльності підприємства: [навч. посіб.] / В.Г. Пасічник, О.В. Акіліна. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 256 с.
4. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Майкл Е. Портер; [Пер. с англ. А.Олійник, Р.Сільський]. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
5. Чейз Р.Б. Производственный и операционный менеджмент / Р.Б. Чейз, Н.Д. Эквилайн, Р.Ф. Якобс [Пер. с англ.] – [8-е изд.] – М.: Вильямс, 2001. – 704 с.

### **Інформаційні ресурси**

1. Комп'ютерні технології і аграрна галузь / [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.derevo.info>
2. Сайти періодичних видань: «Економіка АПК», «Менеджмент». [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.bookz.com.ua>

## **8. Трудове право**

### **Тема 1. Поняття, предмет та значення трудового права. Джерела трудового права.**

Термін «трудове право» закріпився ще за роки радянської влади.

Трудове право – це галузь права, яка врегульовує трудові відносини між роботодавцем та найманим працівником.

Звідси ми визначаємо, що предметом трудового права України є суспільні трудові відносини, які виникають із застосування робітниками і службовцями здатності до праці в суспільному виробництві, відносини по працевлаштуванню, колективні правові відносини і відносини по матеріальному забезпеченню робітників та службовців в разі тимчасової або постійної втрати працездатності.

Функція права - це напрям правового впливу на суспільні відносини, що визначає службове призначення права в житті суспільства.

Основні принципи трудового права – виражені в правових актах економічній закономірності організації суспільного виробництва і розподілу в формі основних, керівних положень основних засад правового регулювання трудових відносин, які визначають загальну спрямованість і найбільш істотні риси його змісту.

Система галузі права взагалі - це об'єктивно обумовлене об'єднання взаємопов'язаних, внутрішньо погоджених правових норм, розподілених по різним структурним підрозділам.

Трудове право України поділяється на дві частини: загальну і особливу.

До загальної частини відносяться норми, що є єдиними для всіх трудових відносин, визначають принципи правового регулювання, джерела трудового права України, класифікують суб'єктів трудового права, визначають правове становище професійних спілок і трудових колективів, поняття, порядок підготовки та укладення колективних договорів, класифікують правові відносини, що виникають із застосування праці, визначають поняття працевлаштування і його правові форми.

Особливу частину складають норми, що регулюють певні елементи трудових відносин, порядок виникнення, зміни та припинення трудових відносин, тривалість праці та відпочинку, види оплати праці, порядок і строки виплати заробітної плати, питання внутрішнього трудового розпорядку, дисциплінарної і матеріальної відповідальності працівників, визначають здорові

Джерела трудового права – спосіб вираження норм права, що приймаються компетентними на те органами держави і призначені регулювати трудові відносини в процесі застосування праці і суспільного захисту людей праці.

Система юридичних джерел побудована на принципах ієрархії. Ієрархія законодавчих джерел базується на підпорядкованості органів, що приймають акти.

## **Тема 2. Колективні договори і угоди.**

Колективний договір - угода, що укладається власником підприємства або уповноваженою ним особою, з однієї сторони, і трудовим колективом найманих працівників, який уповноважив профспілковий комітет чи інший представницький орган на проведення колективних переговорів і укладення договору, – з другої, з метою врегулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин, що потребують додаткової регламентації з урахуванням особливостей здійснення праці на даному підприємстві, а також питань, що не урегульовані чинним законодавством.

Колективні переговори по укладенню колективного договору.

Цей термін в трудове право введений Законом України «Про колективні договори і угоди», яким було визначено, що укладенню колективного договору передують колективні переговори. Пізніше Законом України від 15 грудня 1993 р. норма про проведення колективних переговорів була включена до ст. 14 КЗпП.

Порядок ведення переговорів з питань розробки, укладення або внесення змін до колективного договору визначається самими сторонами і оформляється протоколами.

Колективний договір укладається на підприємствах незалежно від форм власності і господарювання за умови використання ними найманої праці і наявності права юридичної особи.

Розроблений сторонами проект колективного договору вноситься на загальні збори або конференцію трудового колективу. Загальні збори трудового колективу вважаються правомочними, якщо в них бере участь не менше половини працюючих на даному підприємстві.

Конференція представників трудового колективу правомочна при участі в ній не менше 2/3 представників трудового колективу, обраних делегатами на конференцію. Якщо загальні збори чи конференція трудового колективу схвалює проект колективного договору, він підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше як через п'ять днів з моменту його схвалення, якщо інше не встановлено зборами чи конференцією трудового колективу.

Змістом колективного договору є узгоджені сторонами умови (положення), покликані врегулювати соціально-трудова відносини в даній організації. Ці умови (положення) можна розділити на чотири види: інформаційні, нормативні, зобов'язальні і організаційні.

Колективна угода є нормативним актом, її положення діють безпосередньо і є обов'язковими для всіх суб'єктів, що перебувають у сфері дії сторін. Одночасно вона є локальним актом, бо її положення поширюється на певне коло суб'єктів, обмежене сферою дії сторін, які підписали угоду.

Колективна угода на відміну від договору не вноситься на схвалення трудовими колективами.

## **Тема 3. Укладення трудового договору.**

Ст. 21 КЗпП України дає визначення поняття трудового договору як угоди між працівником і власником підприємства або уповноваженим ним органом чи

фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором або угодою сторін.

Зміст трудового договору – сукупність умов, які встановлюють взаємні права та обов'язки сторін трудового договору. Такі умови можуть визначатись законодавчими або іншими нормативними актами і встановлювати, наприклад, мінімальний розмір заробітної плати, мінімальну тривалість трудової відпустки, максимальну тривалість робочого часу тощо.

Ст.22 КЗпП. Гарантії при укладенні, зміні та припиненні трудового договору

Забороняється необґрунтована відмова у прийнятті на роботу.

Відповідно до Конституції України будь-яке пряме або непряме обмеження прав чи встановлення прямих або непрямих переваг при укладенні, зміні та припиненні трудового договору залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, членства у професійній спілці чи іншому об'єднанні громадян, роду і характеру занять, місця проживання не допускається.

Вимоги щодо віку, рівня освіти, стану здоров'я працівника можуть встановлюватись законодавством України.

Трудовий договір вважається укладеним, коли сторони досягли згоди з усіх умов трудових відносин.

Укладення трудового договору в будь-якій формі оформляється наказом чи розпорядженням власником або уповноваженим ним органом про зарахування працівника на роботу.

Контракт з найманими працівниками фермерського господарства.

Контракт може якийсь час існувати без породження трудових відносин. Це можливо тоді, коли він укладається із студентами, які ще навчаються, про те, що, закінчивши навчання у вузі, випускник працюватиме на підприємстві, яке оплачувало його навчання повністю чи частково.

Контракт – особлива форма строкового трудового договору, що укладається письмово, встановлює права і обов'язки для обох сторін і обумовлює певні строки. Спрямовується на забезпечення умов для ініціативності та самостійності працівника з урахуванням його індивідуальних здібностей і професійних навичок, підвищення взаємної відповідальності сторін, правову й соціальну захищеність працівника

Контракт може бути укладений на строк *до 5-ти років (але не менше 1 року)*. Конкретний строк контракту визначається угодою-сторін. За 2 місяці до закінчення строку чинності контракту за угодою сторін він може бути продовжений або укладений на новий строк.

#### **Тема 4. Зміна трудового договору.**

Власник або уповноважений ним орган не має права вимагати від працівника виконання роботи, не обумовленої трудовим договором. Вимога виконувати таку роботу вважається переведенням працівника на іншу роботу. Такі переведення можуть бути постійними і тимчасовими.

Переведення на роботу, як постійну, так і тимчасову, повинні оформлятися наказом власника або уповноваженого ним органу. В наказах про тимчасове

переведення має бути зазначений строк цього переведення.

Відмова працівника від переведення в разі виробничої потреби для заміни відсутнього працівника і в разі простою не вважається порушенням трудової дисципліни.

При переведенні на іншу постійну роботу змінюється трудова функція працівника: спеціальність, кваліфікація чи посада. Тому записи про такі переведення повинні заноситись до трудової книжки. Тимчасові переведення до трудової книжки не заносяться.

Відповідно до ч. 2 ст. 32 КЗпП не вважається переведенням на іншу роботу і не потребує згоди працівника переміщення його на тому ж підприємстві на інше робоче місце, в інший структурний підрозділ у тій же місцевості, доручення роботи на іншому механізмі або агрегаті у межах спеціальності, кваліфікації чи посади, обумовленої трудовим договором. Власник або уповноважений ним орган не має права переміщати працівника на роботу, протипоказану йому за станом здоров'я.

Про зміну істотних умов праці – систем та розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи, встановлення або скасування неповного робочого часу, суміщення професій, зміну розрядів і найменування посад та ін. – працівник повинен бути повідомлений не пізніше ніж за два місяці.

Якщо колишні істотні умови праці не можуть бути збережені, а працівник не згоден на продовження роботи в нових умовах, то трудовий договір припиняється за п. 6 ст. 36 КЗпП саме як за відмову від продовження роботи у зв'язку із зміною істотних умов праці з виплатою вихідної допомоги у розмірі середнього місячного заробітку.

#### **Тема 5. Припинення трудового договору.**

Загальні підстави припинення трудового договору: угода сторін; закінчення строку; призов або вступ працівника на військову службу, відправлення на альтернативну (невійськову) службу; розірвання трудового договору з ініціативи працівника; розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу; розірвання трудового договору на вимогу профспілкового органу чи іншого уповноваженого на представництво трудовим колективом органу; переведення працівника, за його згодою на інше підприємство, в установу, організацію або перехід на виборну посаду; відмова працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, установою, організацією, а також відмова від продовження роботи у зв'язку із зміною істотних умов праці; набрання законної сили вироку суду, яким працівника засуджено до позбавлення волі, виправних робіт не за місцем роботи або до іншого покарання, яке виключає можливість продовження даної роботи; підстави, передбачені контрактом.

Не допускається звільнення працівників приватизованого підприємства з ініціативи нового власника чи уповноваженого ним органу протягом шести місяців від дня переходу до нього права власності

Розірвання трудового договору з ініціативи працівника можливе у випадку, коли трудовий договір укладено на невизначений строк (ст. 38 КЗпП). Такому розірванню трудового договору повинне передувати письмове попередження власника або уповноваженого ним органу, що здійснюється працівником за два тижні про намір звільнитися з роботи.

У заяві, якою працівник попереджує власника або уповноважений ним орган про намір припинити трудові відносини, зазначення причин такого звільнення є не

обов'язковим.

Розірвання трудового договору за ініціативою власника чи ним уповноваженого органу допускається у таких випадках: зміни в організації виробництва і праці (у тому числі й скорочення чисельності штату працівників); невідповідність посаді або виконуваній роботі через недостатню кваліфікацію чи за станом здоров'я (перш, ніж звільнити працівника власник зобов'язаний запропонувати йому на тому ж підприємстві іншу роботу, якщо вона є); систематичне невиконання працівником без поважних причин обов'язків, якщо до нього раніше вживалися заходи дисциплінарного або громадського покарання; прогул (у тому числі відсутність на робочому місці більше 3-х годин протягом робочого дня) без поважних причин; невихід на роботу впродовж 4-х місяців підряд через хворобу, якщо не встановлено інший строк; поновлення на роботі того, хто раніше виконував цю роботу; поява на роботі у нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння; крадіжка за місцем роботи державного чи громадського майна, встановленого вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладення адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу.

На відміну від звільнення при відстороненні від роботи трудовий договір з працівником не припиняється, трудова книжка не видається і розрахунок не проводиться. На певний час працівник до роботи не допускається, заробітна плата не нараховується і не виплачується.

При звільненні працівника з роботи видається наказ, в якому зазначаються підстава розірвання трудового договору з посиланням на відповідний пункт і статтю закону. На підставі цього наказу до трудової книжки робиться запис про причини звільнення, в ній також робиться посилання на формулювання чинного законодавства із зазначенням відповідного пункту і статті закону. Звільнення не може здійснюватися з підстав, не передбачених законом.

Трудова книжка з належно оформленим записом видається працівнику в день звільнення.

У деяких випадках при припиненні трудового договору виплачується вихідна допомога.

Вихідна допомога виплачується в розмірі середнього місячного заробітку. Громадянам, які призвані або прийняті на військову службу, направлені на альтернативну (невійськову) службу, вихідна допомога виплачується у розмірі двомісячної заробітної плати. При розірванні працівником трудового договору за власним бажанням, якщо власник або уповноважений ним орган не додержується законодавства по охороні праці, умов колективного договору з цих питань, працівнику виплачується вихідна допомога в розмірі, передбаченому колективним договором, але не менше тримісячного заробітку.

#### **Тема 6. Робочий час і час відпочинку.**

Робочим часом є час, протягом якого робітник або службовець відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку повинен перебувати на місці виконання робіт і виконувати свою трудову функцію або іншу доручену йому роботу:

Робочий час – це час, встановлений законом або угодою сторін, впродовж якого працівник зобов'язаний виконувати обумовлену трудовим договором роботу.

Нормований робочий час у свою чергу поділяється на робочий час нормальної тривалості, скорочений робочий час і неповний робочий час.

Ненормований робочий день є особливим режимом робочого часу для

керівників, спеціалістів, державних службовців, праця яких за характером виконуваних ними функцій не завжди може бути обмеженою нормальною тривалістю робочого дня, не піддається точному обліку внаслідок режиму роботи, а також для осіб, робочий час яких у зв'язку з особливостями організації їх праці розподіляється ними на свій розсуд.

Режим роботи, тобто початок і закінчення щоденної роботи, визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку. Вони затверджуються трудовим колективом за поданням власника або уповноваженого ним органу і профспілкового комітету на підставі типових правил.

За загальним правилом робітники і службовці можуть залучатися до роботи протягом доби тільки на одну зміну. Певні винятки з цього правила допускаються у випадках, передбачених спеціальним положенням про робочий час і час відпочинку.

Підсумковий облік робочого часу може вводитись за різні відрізки часу: місяць, квартал, календарний рік. Переважно застосовується помісячний облік робочого часу.

Тривалість роботи в нічний час скорочується на одну годину. Нічним вважається час з 10 години вечора до 6 години ранку.

Роботи понад встановлену тривалість робочого часу є надурочними. Як правило, надурочні роботи не допускаються. Власник або уповноважений ним орган може застосовувати такі роботи лише у виняткових випадках, що визначені законодавством.

Надурочні роботи не повинні перевищувати для кожного працівника чотирьох годин протягом двох днів підряд і 120 годин на рік. Компенсуються надурочні роботи додатковою оплатою у розмірах, що визначені ст. 106 КЗпП. Компенсація надурочних робіт відгулом не допускається.

Час відпочинку – це встановлений законом час, на протязі якого працівник вільний від виконання своїх трудових обов'язків і який він може використати на свій розсуд.

Відпустки призначаються для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи.

Відпусткою визнається вільний від роботи час протягом встановленої законом або угодою сторін кількості днів з виплатою заробітної плати або без її збереження.

Забороняється звільнення працівників з ініціативи власника або уповноваженого ним органу під час перебування їх у відпустці, за винятком випадків повної ліквідації підприємства. Відпустка повинна забезпечити працівникам необхідний відпочинок, тому забороняється заміна відпустки грошовою компенсацією,

Відкликання з щорічної відпустки допускається за згодою працівника лише для відвернення стихійного лиха, виробничої аварії або негайного усунення їх наслідків, для відвернення нещасних випадків, простою, загибелі або псування майна підприємства та в інших випадках, передбачених законодавством.

#### **Тема 7. Оплата праці. Гарантійні та компенсаційні виплати.**

За загальним правилом, заробітна плата є винагородою в грошовому виразі, яку працівник одержує від підприємства чи фізичної особи, для яких виконує обумовлену трудовим договором роботу. Розмір цієї винагороди залежить від



складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Заробітну плату прийнято поділяти на основну та додаткову. Основною визнається винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

Додатковою заробітною платою є винагорода за працю понад встановлені норми, трудові успіхи і винахідливість та особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Оплата праці повинна залежати від кількості і якості праці, її результатів, які мають кількісні і якісні показники. Оплата праці – це винагорода, що встановлюється попередньо в державно-нормативному порядку або за угодою сторін трудового договору.

Оскільки є дві міри праці: кількість виготовленої продукції і час, витрачений на виконання певної роботи, існують дві системи заробітної плати.

Коли мірою праці виступає кількість виготовленої продукції, винагороду за цю працю прийнято називати відрядною системою заробітної плати. Коли ж мірою праці є витрачений працівником час, ця система оплати називається почасовою.

Тарифною системою є встановлена в централізованому порядку сукупність правових норм оплати праці з урахуванням їх складності, змісту, умов, суспільної значущості галузі народного господарства і природно-кліматичних умов. Вона регламентує порядок обліку якості праці і відображення її в заробітній платі.

До тарифної системи включаються: тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники).

Заробітна плата працівникам має виплачуватись в робочі дні що визначені колективним договором, але не рідше двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує п'ятнадцять календарних днів.

При нарахуванні заробітної плати працівникам може застосовуватись авансовий і безавансовий порядок розрахунків за першу половину місяця. При видачі авансу остаточний розрахунок провадиться при виплаті заробітної плати за другу половину місяця.

За час відпустки заробітна плата виплачується не пізніше трьох днів до початку відпустки.

Робітникам і службовцям, які вивільнені від роботи внаслідок обрання їх на виборні посади в державних органах, профспілкових, кооперативних та інших громадських організаціях, надається після закінчення їх повноважень по виборчій посаді попередня робота (посада), а при її відсутності – інша рівноцінна робота (посада) на тому ж або, за їх згодою, на іншому підприємстві.

Відповідно до ст. 54 Закону України «Про оплату праці» підлягає компенсації втрата частки заробітної плати у зв'язку з порушенням строків її виплати працівникам. Ця компенсація здійснюється відповідно до індексу цін на споживчі товари і тарифів на послуги у порядку, встановленому чинним законодавством.

## **Тема 8. Дисципліна праці. Матеріальна відповідальність сторін трудового договору.**

Під внутрішнім трудовим розпорядком розуміється система трудових

правовідносин, що складаються в трудовому колективі підприємства у процесі виконання колективної праці.

Трудова дисципліна – це встановлений нормами права порядок взаємовідносин учасників трудового процесу, що визначає точне виконання ними своїх трудових функцій.

Правила внутрішнього трудового розпорядку можуть бути трьох видів: типові, галузеві та конкретних підприємств.

Дисциплінарна відповідальність настає в разі вчинення працівником дисциплінарного проступку. Дисциплінарним проступком визнається винне невиконання або неналежне виконання працівником покладених на нього законодавством про працю, колективним і трудовим договорами трудових обов'язків.

Дисциплінарна відповідальність може бути загальною і спеціальною.

За порушення трудової дисципліни власник підприємства або уповноважений ним орган відповідно до ст. 147 КЗпП може застосувати такі заходи стягнення, як догана або звільнення.

Дисциплінарне стягнення накладається не пізніше одного місяця з дня виявлення проступку, не враховуючи часу звільнення працівника від роботи у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або перебуванням його у відпустці.

Дисциплінарне стягнення не може бути накладено пізніше шести місяців з дня вчинення проступку.

Дисциплінарне стягнення може бути знято до закінчення одного року, якщо працівник проявив себе позитивно, не допустив нового порушення трудової дисципліни. По закінченні одного року з дня накладення дисциплінарного стягнення, якщо працівник не буде підданий новому дисциплінарному стягненню, він вважається таким, що не мав дисциплінарного стягнення.

Матеріальною відповідальністю за трудовим правом є встановлений законом обов'язок сторони трудового договору відшкодувати збитки, заподіяні іншій стороні протиправними і винними діями.

Види матеріальної відповідальності.

Обмежена матеріальна відповідальність при заподіянні шкоди працівником полягає в обов'язку відшкодувати заподіяну з його вини шкоду в розмірі прямої дійсної шкоди, але не більше свого середнього місячного заробітку.

За шкоду, заподіяну підприємству, працівники несуть матеріальну відповідальність у повному обсязі тільки у випадках, прямо передбачених законодавством України. Перелік цих випадків дає ст. 134 КЗпП, яка передбачає вісім випадків такої відповідальності.

Суми відшкодування шкоди не підлягають оподаткуванню. Обов'язкові відрахування з них провадяться у тому порядку, що й відрахування із заробітної плати.

**Тема 9. Охорона праці. Трудові спори. Нагляд і контроль за додержанням трудового законодавства.**

Легальне визначення поняття охорони праці дається в ст. 1 Закону України від 14 жовтня 1992 р. «Про охорону праці». Охорона праці – це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження здоров'я і працездатності людини в процесі праці.

У своїй сукупності нормативні акти про охорону праці – це правила,

стандарти, норми, положення, інструкції та інші документи, яким надано чинність правових норм, обов'язкових для виконання.

Фінансування охорони праці здійснює власник. На підприємствах, в галузях і на державному рівні у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України, створюються фонди охорони праці.

На власника також покладається обов'язок за свої кошти організувати проведення попереднього (при прийнятті на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників.

Усі працівники при прийнятті на роботу і в процесі роботи проходять на підприємстві інструктаж з питань охорони праці, надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків, правил поведінки при виникненні аварії.

Навчання та інструктаж працівників з питань охорони праці є складовою частиною системи управління охороною праці провадиться з усіма працівниками в процесі їх трудової діяльності.

За характером і часом проведення інструктажі з питань охорони праці поділяються на вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий.

На підприємствах виробничої сфери з числом працюючих понад 50 чоловік власник зобов'язаний створити службу охорони праці, діяльність якої регулюється Типовим положенням про службу охорони праці, затвердженим Державним комітетом України по нагляду за охороною праці. При кількості працюючих менше 50 чоловік функції служби охорони праці можуть виконувати у порядку сумісництва особи, які мають відповідну підготовку.

Ліквідація служби охорони праці допускається лише у разі ліквідації підприємства.

Нагляд і контроль за додержанням законодавства про охорону праці

Під наглядом слід розуміти правову форму здійснення захисної функції по додержанню законності в трудових правовідносинах, відповідності дій власника підприємства або уповноваженого ним органу приписам трудового законодавства.

Контролем визнається організаційно-управлінська діяльність що здійснюється вищими відомчими органами, профспілками, трудовими колективами, Радами народних депутатів.

Вищим державним органом, що здійснює державне управління охороною праці, є Кабінет Міністрів України.

Вищий нагляд за додержанням і правильним застосуванням законів здійснюється Генеральним прокурором України і підпорядкованими йому прокурорами.

На кожному підприємстві повинен вестись облік працівників, які не досягли вісімнадцяти років, із зазначенням дати їх народження.

Особам віком до вісімнадцяти років щорічна основна відпустка надається тривалістю 31 календарний день. Ця відпустка повинна надаватись у натурі і заміна її грошовою компенсацією не допускається. Відпустка надається на бажання працівника в зручний для нього час.

Основна група спорів виникає з трудових правовідносин. Стороною, трудові права якої порушені, переважно виступає працівник, тому ці спори, як правило, носять позовний характер, є спорами про право.

Індивідуальні спори про застосування норм трудового законодавства, колективних і трудових договорів прийнято називати позовними спорами.

Комісія по трудових спорах (КТС) є обов'язковим первинним органом по розгляду трудових спорів, що виникають на підприємствах. Вона обирається загальними зборами або конференцією трудового колективу підприємства з числом працюючих не менше 15 чоловік.

КТС підприємства має печатку встановленого зразка. Право звернення до КТС надано працівнику. В інтересах працівника з заявою до комісії може звернутись прокурор або відповідний орган профспілкової організації, членом якої є працівник. Власнику або уповноваженому ним органу право на звернення до КТС законом не надано.

Працівник може звернутись до КТС у тримісячний строк з дня, коли він дізнався або повинен був дізнатися про порушення свого права.

КТС повинна розглянути трудовий спір в десятиденний строк з дня подання заяви.

Засідання КТС вважається правомочним, якщо на ньому присутні не менше двох третин обраних до її складу членів.

Рішення КТС набуває чинності і підлягає виконанню власником або уповноваженим ним органом у триденний строк по закінченні десяти днів, передбачених на його оскарження. У разі невиконання власником або уповноваженим ним органом рішення у встановлений строк КТС підприємства видає працівникові посвідчення, що має силу виконавчого листа.

Нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю – це діяльність компетентних органів та осіб, спрямована на захист трудових прав працівників.

До кола органів, що здійснюють державний нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю, зокрема, входить Міністерство соціальної політики України, яке є головним (провідним) органом у системі центральних органів виконавчої влади із забезпечення реалізації державної політики у сфері зайнятості, соціального захисту населення, соціального страхування, оплати, нормування та стимулювання праці, охорони й умов праці, пенсійного забезпечення, соціального обслуговування населення, соціально-трудова відносин, трудової міграції.

Громадський контроль здійснюють трудові колективи через обраних ними уповноважених із питань охорони праці та профспілки через виборні органи і своїх представників.

### **Рекомендована література**

#### **Основна**

1. Трудове право України [Текст] : академічний курс: Підручник / А. Ю. Бабаскін [та ін.] ; заг. ред. Н. М. Хуторян ; Інститут держави і права ім. В.М.Корецького НАН України. - К. : А.С.К., 2004. - 607 с.

2. Трудове право України [Текст] : практикум / Г. І. Чанишева [и др.] ; відп. ред. Г. І. Чанишева; Одеська держ. юридична академія. - К. : Юрінком Інтер, 1999. - 288 с.

3. Сьомич М.І. Трудове право: [Навч. посібник] / М.І.Сьомич; Полтавська державна аграрна академія, 2016 – 210 с.

#### **Допоміжна**

4. Договір у цивільному і трудовому праві [Текст] : довідник / Я. М. Шевченко [та ін.] ; ред. Ю. С. Шемшученко, Я. М. Шевченко ; Ін-т держави і права ім. В.М.Корецького НАН України. – К. : Видавничий Дім "Юридична книга", 2000. - 278 с.

5. Карпенко Д. О. Трудове право України [Текст] : курс лекцій / Дмитро Олександрович Карпенко ; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К. : [б.в.], 1999. – 187 с.

6. Короткін В.Г. Трудове право: Прийняття на роботу і звільнення [Текст] : навч.-метод. розробка / В. Г. Короткін ; Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП). – 2-ге вид., перероб. – К. : МАУП, 2000. – 88 с.

7. Прокопенко В. І. Трудове право [Текст] : курс лекцій / Володимир Іванович Прокопенко. – К. : Вентури, 1996. – 224 с.

8. Трудовое право [Текст] : альбом схем : [Учеб. пособие] / А. А. Савченко [и др.] ; Национальный ун-т внутренних дел. – Х. : Еспада, 2004. – 252 с.

9. Кодекс Законів про працю України з постатейними матеріалами / ред. В.С. Ковальський. – К.: Юрінкомінтер, 2006. – 1200 с.

11. Кодекс Законів про працю України. Закон України "Про відпустки". – Х.: Рузікон, 1997. – 270 с.

12. Кодекс Законів про працю України з постатейними матеріалами / ред. В.М. Вакуленко. – К.: Юрінком, 1998. – 1039 с.

13. Сличинський Б. С. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю : [Текст] / Броніслав Станіславович Сличинський [та ін]. – 2.вид., доп.та перероб. – К. : А.С.К., 2001. – 1072 с.

### **Інформаційні ресурси**

1. Сайт Верховної Ради України - <http://rada.gov.ua>
2. Сайт Верховної Ради України - <http://nbuv.gov.ua/portal>

## **9. Управління інноваціями**

### **Тема 1. Інноваційний менеджмент – його сутність і теоретичні основи**

Сутність і завдання інноваційного менеджменту. Еволюція теоретичних засад інноваційного менеджменту. Класифікація інновацій. Життєвий цикл інновацій. Інновації, розвиток конкуренції та економічне зростання.

Сутність поняття «інновація». Особливості прийняття рішень в управлінні інноваціями. Інновації в теоріях економічного розвитку. Становлення теорії інноватики та її сучасні концепції. Сфера інноваційної діяльності. Основні чинники, що впливають на інноваційну діяльність. Поняття інноваційної інфраструктури та її склад. Притаманні властивості інноваційної інфраструктури.

### **Тема 2. Державна підтримка інноваційної діяльності**

Роль держави у здійсненні інноваційної діяльності суб'єктами ринку. Держава як головний суб'єкт управління інноваційною діяльністю. Особливості підтримки інноваційного розвитку в провідних індустріальних країнах.

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.

### **Тема 3. Функції і об'єкти інноваційного менеджменту**

Учасники і етапи управління інноваційною діяльністю. Функції і завдання інноваційного менеджменту.

Сутність понять «інноваційний процес» і «інноваційна діяльність». 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 4. Технологія, методи і прийоми інноваційного менеджменту**

Джерела інноваційних можливостей та особливості прийняття рішень в інноваційному менеджменті. Особливості прийняття рішень в інноваційному менеджменті. Методи прогнозування і генерування інноваційних ідей. Методологія створення продуктових інновацій. Методологічні підходи до створення процесних інновацій. Технологія НДДКР. Сутність, етапи, технологія науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Стадії розроблення конструкторської документації та етапи виконання робіт. Організація проектування інновації. Організаційна підготовка виробництва інноваційних продуктів. Методи розрахунку бюджету науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Собівартість науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

### **Тема 5. Організаційні форми інноваційної діяльності**

Ринкові суб'єкти інноваційної діяльності. Організаційні структури підтримки інноваційного підприємництва. Організаційні форми інтеграції науки і виробництва

Принципи організації інноваційних процесів за циклом «дослідження - виробництво - дифузія - комерціалізація». 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 малих інноваційних підприємствах.

Інноваційні венчурні фонди. Роль венчурного бізнесу в розвитку інноваційної діяльності.

Науково-технічне співробітництво. Форми інтеграції науки і виробництва. Конкуренція та кооперація в галузі сучасних інноваційних технологій. Види виробничої та технологічної - кооперації.

### **Тема 6. Стратегічний аспект управління інноваційним розвитком**

Розроблення інноваційної стратегії. Формування інноваційної політики організації. Взаємообумовленість інноваційної стратегії та інноваційної політики організації

Стратегічне управління інноваційним розвитком організації. Стратегія нововведень і їхня класифікація. Взаємоумовленість 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 форми стимулювання інноваційної активності працівників.

#### **Тема 7. Планування інноваційної діяльності**

Продуктово-тематичне планування інновацій. Планування програм і заходів оновлення продукції. Планування організаційно-технічного розвитку підприємства. Техніко-економічне планування інноваційної діяльності

Сутність планування інновацій. Система внутрішньо фірмового планування інновацій. Види планування інновацій на підприємстві. Процеси внутрішньо фірмового планування інновацій. Методи внутрішньо фірмового планування інновацій. Прогнозування забезпечення інновацій. Прогнозування соціальних та екологічних ефектів і наслідків інновацій. Роль малого бізнесу як «пілотного виробництва в інноваційному менеджменті».

#### **Тема 8. Вибір організаційних форм управління інноваційною діяльністю**

Вплив структури організації на її інноваційні можливості. Інноваційні стратегії та організаційні форми реалізації інновацій. Організаційні форми реалізації інновацій у межах захисної або традиційної стратегії.

Інноваційні підприємства та інфраструктура інноваційної діяльності. Ринкові суб'єкти інноваційної діяльності. Організаційні структури підтримання інноваційного підприємництва. Оперативне управління інноваційною діяльністю. Створення та використання різних організаційних форм проектного управління. Управління персоналом у процесі реалізації інноваційного проекту.

#### **Тема 9. Управління персоналом в інноваційній організації**

Особливості і принципи управління персоналом. Режими роботи в інноваційних наукових організаціях. Кадрове планування інноваційної організації. Оплата праці в інноваційній організації. Складові і принцип дії мотиваційного механізму інноваційної діяльності. Форми і методи стимулювання інноваційної діяльності. Стимулювання вищого менеджменту організації до інноваційної діяльності. Організаційно-економічні форми стимулювання інноваційне активної поведінки працівників.

#### **Тема 10. Управління інноваційним проектом**

Сутність, основні види інноваційних проектів і особливості управління ними. Життєвий цикл проекту. Управління реалізацією проекту. Контролювання і регулювання розвитку проекту. Організаційні форми управління проектом. Лінійно-програмна форма управління. Координаційне управління. Матрична форма управління.

Проектно-цільове управління. Формування проектною командою і управління її розвитком: головуючий (менеджер проекту), генератор ідей, організатор, аналітик, комунікатор - добувач інформації, координатор команди, контролер-фінішер, оформлювач рішень. Порядок завершення проекту. Управління проектними ризиками.

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.

### **Тема 11. Ефективність інноваційної діяльності підприємства**

Принципи вимірювання і показники ефективності інноваційної діяльності. Ефективність витрат на інноваційну діяльність. Економічна ефективність впровадження нововведень. Оцінка технічного рівня виробництва і нововведень. Характеристика результатів інноваційної діяльності і вихід на ринок технологій.

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.

### **Тема 12. Глобальні науково-технічні та інформаційні комунікації в інноваційній сфері**

Науково-технічні комунікації. Інформаційне суспільство й нова економіка. Інформаційні потреби основних учасників інноваційного процесу.

Характерні риси і ознаки інформаційного суспільства. Концепція «нової економіки». Порівняння «старої» й нової економіки. Проблеми інформаційного забезпечення інновацій

## **Рекомендована література**

### **Основна**

1. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент : [навч. посіб.] / И. Т. Балабанов. – Минск, 2010. – 303 с.
2. Василенко В.О., Інноваційний менеджмент : [навч. посіб.] / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – К. : ЦУЛ, Фенікс, 2008. – 440 с.
3. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : [навч. посіб.] / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
4. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : [підруч.] / С. М. Ілляшенко. – Суми: ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с.
5. Инновационный менеджмент : [учеб.] / Под ред. С. Д. Ильенковой. – М. : ЮНИТИ, 2007. – 306 с.
6. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : [навч. посібн.] / Н. В. Краснокутська – К. : КНЕУ, 2010. – 504 с.
7. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : [навч. посіб.] / П. П. Микитюк – Тернопіль: Економічна думка, 2011. – 295 с.
8. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент : [навч. посіб.] / В.В. Стадник, М.А. Йохна – К. : Академвидав, 2006. – 464 с.
9. Инновационный менеджмент : [учеб. для вузов] / [Ильенкова С. Д. и др.] – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 327 с.
10. Морозов Ю. П. Инновационный менеджмент : [учеб. пособ. для вузов] / Ю. П. Морозов, А. И. Гаврилов, А. Г. Городнов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 471 с.



11. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика : [учеб.] / [Барютин Л. С. и др.; под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели]. – [2-е изд. перераб. и доп.]. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 518 с.

#### Допоміжна

1. Бойко-Бойчук Л. В. Поняття «соціальна інновація» : типи визначень, приклади застосування : [текст] / Л. В. Бойко-Бойчук // Наука та інновації, 2009. – Т.5. – № 3 – С. 94-99.

2. Бубенко П. Т. Інституційна динаміка просторової організації економічного розвитку : [монограф.] / П. Т. Бубенко. – Х. : ХНАМГ, 2008. – 295 с.

3. Горемыкин В. А. Лизинг : [учеб.] / В. А. Горемыкин. изд. 2-е, испр. и дополн. / В. А. Горемыкин – М. : инф. изд. дом «Филинь», 2005. – 994 с.

4. Збараська Л. О. Управління проектами : [навч. посіб.] / Л. О. Збараська, В. С. Рижиков, І. Ю.Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 168 с.

5. Инновационный менеджмент. В кн.: Менеджмент организации : [учеб. пособ.] / [под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина]. – М., 1995. – 152 с.

6. Кардаш В. Я. Товарна інноваційна політика : [підруч.] / В. Я. Кардаш, І. А. Павленко, О. К. Шафалюк. – К. : КНЕУ, 2002. – 266 с.

7. Павленко І. А. Економіка та організація інноваційної діяльності : [навч.-метод. посібн.] / І. А. Павленко, Н. П. Гончарова, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 150 с.

8. Провайдинг інновацій : [підруч.] / [Денисенко М. П., Гречан А. П., Гаман М. В. та ін.; за ред. проф. Денисенка М.П.]. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 448 с.

9. Управление инновационным циклом : [текст] / [под ред. Алимова А. Н.]. – К: Наукова думка, 1993. – 190 с.

10. Уткин Э.А. Инновационный менеджмент : [науч.-практич. изд.] / Э. А. Уткин, Н. И. Морозова, Г. И. Морозова – М. : АКАЛИС, 1996. – 208 с.

11. Фахутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : [учеб. для вузов] / Р. А. Фахутдинов – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 600 с.

12. Черваньов Д. М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України : [текст] / Д. М. Черваньов, Л. І. Нейкова. – К.: Т-во «Знання», 1999. – 514 с.

13. Шаборкина Л. Управление проектами как элемент инновационного менеджмента : [текст] / Л. Шаборкина // М. : Российский экономический журнал. – 1996. – №1. – С. 27-39.

14. Шалушкин Н. Н. Основы менеджмента и бизнеса : спецкурс для деловых людей : [текст] / Н. Н. Шалушкин – К. : МАУП, 1995. – 176 с.

15. Шегда А. В. Основы менеджмента : [учеб. пособ.] / А. В. Шегда. – К. : Знание, 1998 – 512 с.

16. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг: [сокр. пер. с англ.] / [автор предисловия и научный редактор Горячев А. А.]. – М.: Экономика, 1990. – 350 с.

#### Інформаційні ресурси

1. <http://www.banker.com.ua> – Банківські новини
2. <http://www.business.ua> – журнал «Бизнес»
3. <http://www.expert.ua> – журнал «Експерт–Україна»
4. <http://www.dsnews.com.ua> – газета «Деловая Столица»

5. <http://www.kommersant.ua> – газета «Коммерсант–Україна»
  6. <http://www.companion.ua> – журнал «Компаньон»
  7. <http://www.kontrakty.com.ua> – газета «Контракты»
  8. <http://www.investgazeta.net> – «Українська інвестиційна газета»
  9. <http://www.korrespondent.net> – Українська мережа новин «Korrespondent.net»
  10. <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1023-12> – Офіційний сайт Верховної Ради України
  11. <http://www.stat.gov.ua> – Офіційний сайт Державного статистичного управління України
  12. <http://www.biz-registr.com.ua/?ct=12> – Офіційний WWW-Регістр бізнес-сайтів України і зарубіжжя
  13. <http://www.min.gov.ua> – Офіційний сайт Кабінету міністрів України
  14. <http://www.zoda.gov.ua> – Офіційний сайт Запорізької обласної державної адміністрації
  15. <http://www.zp.stat.gov.ua> – Офіційний сайт Запорізького обласного управління статистики
- Корисні сайти з інноваційного менеджменту:
16. <http://www.sdip.gov.ua> – Сайт Державного департаменту інтелектуальної власності.
  17. <http://www.dffd.gov.ua/> – Сайт Державного фонду фундаментальних досліджень.
  18. <http://www.FreePatentsOnline.com> – Безкоштовний онлайн-каталог патентів з можливістю пошуку.
  19. <http://www.rupto.ru/> – Сайт Російського агентства патентів і товарних знаків
  20. <http://www.cordis.lu/> – Сайт Європейської асоціації трансферу технологій, інновацій та промислової інформації.
  21. <http://innopolis.info/> – Сайт, присвячений інноваціям та інвестиціям.
  22. <http://www.in.gov.ua/> – Сайт Державного агентства України з інвестицій та інновацій.
  23. <http://www.fasi.gov.ru> – Агенція по науці та інноваціях
  24. <http://www.sib.inage.ru> – Мережева інформаційна база даних. Ринок інноваційних ресурсів.
  25. <http://www.innovbusiness.ru> – Портал інформаційної підтримки інновацій
  26. <http://www.fasie.ru> – Фонд сприяння малих форм підприємств науково-технічній сфері.

## **10. 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.

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.

### **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: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці), зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.

Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна.

Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

### **Тема 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, 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 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. 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 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.

### **Тема 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 трудовою 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 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 проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Характеристика основних розділів і документальне відображення. Методи збирання соціальної інформації.

### **Тема 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.

### **Тема 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 «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 11. 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 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-трудова відносин в організації. Громадські організації. Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників.

### **Тема 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**

### **Основна**

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
2. Крушельницька О. В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : «Кондор». – 2003. – 296 с.
3. Менеджмент персоналу. Практикум: [навч. посіб.] / О. І. Сердюк, Т. О. Сазонова, О. В. Мирна, В. О. Осташова, І. М. Шупта; за ред. О. І. Сердюк. – Полтава : ПДАА, 2012. – 344 с.
4. Михайлова Л. І. Управління персоналом : [навч. посіб.] / Л. І. Михайлова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
5. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: [навч. посіб.] – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. [Електронний ресурс] / Савченко В. А. / – Режим доступа к книге: <http://library.if.ua/books/104.html>

6. Управління персоналом : [навч. посіб.] / [Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.

7. Управління розвитком персоналу: [навч. посіб.] / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М. С. Татаревської. – Одеса : Атлант, 2013. — 427 с.

8. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

#### Допоміжна

1. Егоршин А. П. Управление персоналом : [учеб. пособ.] / Егоршин А. П. – [2-е изд.] – Н. Новгород : ИИМБ, 1999. – 624 с.

2. Кибанов А. Я. Управление персоналом. В кн. Управление организацией / А. Я. Кибанов; под ред. Поршнева А. П., Румянцевой З. П., Саломатина Н. А. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 669 с.

3. Маркова Н. С. Развитие персонала : [навч. посіб.] / Маркова Н. С. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с.

4. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : [учеб. пособ.] ; под ред.

П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЗиУ, 2001. – 312 с.

5. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / Мурашко М. І. – К. : «Знання», 2002. – 365 с.

6. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / [Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. С., Одегов Ю. Г.]. – М. : «Экзамен», 1999. – 576 с.

7. Управление персоналом организации : [учебн.] / Под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 512 с.

8. Управление персоналом организации: Практикум : [учеб. пособ.] / Под ред. д. э. н. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 296 с.

9. Шекшня Г. В. Планирование персонала и прием на работу / Г. В. Шекшня. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. – 86 с.

10. Шекшня Г. В. Управление персоналом современной организации : [учебно-практич. пособ.] / Шекшня Г. В. – [изд-во 3-е перераб. и доп.]. – М. : ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 1998. – 352 с.

11. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : [учебн.] / Щекин Г. В. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – К. : МАУП, 1999. – 288 с.

12. Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми; психология кадрового менеджмента : [науч.-прак. пособ.] / Щекин Г. В. – К. : МАУП, 1998. – 400 с.

13. Щекин Г. В. Теория кадровой политики : [моногр.] / Щекин Г. В. – К. : МАУП, 1997. – 176 с.

14. Филин С. А. Управление человеческими ресурсами: курс лекций для руководителей и профессионалов в управлении человеческими ресурсами / С. А. Филин, Т. В. Филина. – Алма-Ата : Институт директоров, 2011 – 209 с.

15. Филина Ф. Н. Справочник кадровика: полное практическое руководство. 7-изд., перераб. и доп. / Ф. Н. Филин. – М. : ГроссМедиа: РОСБУХ, 2011. – 70 с.

#### Інформаційні ресурси

1. HR Лига Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?module=mp/journal>

2. HR Менеджмент. Ведущий портал о кадровом менеджменте [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://hrm.ru/db/hrm/vid/km/code/type/article.html>
3. HR-RU Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hr-ru.com/>
4. Всеукраїнська асоціація кадровиків. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kadrovik.ua/>
5. Газета «Кадри і зарплата». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kadrovik.ua/content/gazeta-kadri-i-zarplata>
6. Газета «Персонал Плюс». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.maup.com.ua/newsmaup/news?idn=56](http://www.maup.com.ua/newsmaup/news?idn=56)
7. Гаряча Лінія Кадровика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.facebook.com/mcferkadri>
8. Журнал «Директор по персоналу». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.HR-director.ru](http://www.HR-director.ru)
9. Журнал «Довідник кадровика». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.kadrovik.ua/content/dovidnik\\_kadrovika](http://www.kadrovik.ua/content/dovidnik_kadrovika)
10. Журнал «Економіка АПК». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eapk.org.ua/uk/>
11. Журнал «Кадрова практика». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kadrovik.ua/content/kadrova-praktika-novii-poglyad-na-kadrovu-spravu>
12. Журнал «Кадровик-01». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [kadrovik01.com.ua/](http://kadrovik01.com.ua/)
13. Журнал «Кадровое дело». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kdelo.ru/>
14. Журнал «Работа с персоналом». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.HR-director.ru](http://www.HR-director.ru)
15. Журнал «Управление персоналом – Украина». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hrd.com.ua/>
16. Журнал «Управление персоналом». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.top-personal.ru/](http://www.top-personal.ru/)
17. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] / Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська. – М. С. Одеса : Атлант, 2013. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/467?show=full>
18. Кадровик-онлайн. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://online.kadrovik.ua/>
19. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» [Електронний ресурс] / Маркова С. В., Олійник О. М. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – Режим доступу: [http://sites.znu.edu.ua/bank/public\\_files/2014/05/20/2819\\_1399965856\\_men\\_peres\\_kopiyu.pdf](http://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2014/05/20/2819_1399965856_men_peres_kopiyu.pdf)



## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЄДИНОГО ДЕРЖАВНОГО КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ІСПИТУ

### Шкала оцінювання: національна, 100- бальна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Пояснення критеріїв оцінювання
90 –100	A	відмінно	теоретичний зміст дисциплін, що є складовими єдиного державного кваліфікаційного іспиту засвоєний здобувачем вищої освіти повністю, необхідні практичні навички роботи з навчальним матеріалом повністю сформовані, всі навчальні завдання, що передбачені програмою єдиного державного кваліфікаційного іспиту за фахом, виконані та в повному обсязі, відмінна робота без помилок або з однією незначною помилкою
82 – 89	B	добре	теоретичний зміст дисциплін, що є складовими єдиного державного кваліфікаційного іспиту засвоєний повністю, необхідні практичні навички роботи з навчальним матеріалом в основному сформовані, всі навчальні завдання, що передбачені програмою єдиного державного кваліфікаційного іспиту, виконані, якість виконання більшості з них оцінено числом балів, близьким до максимального, робота має дві-три незначні помилки
74 – 81	C		теоретичний зміст дисциплін, що є складовими єдиного державного кваліфікаційного іспиту засвоєний повністю, практичні навички роботи з навчальним матеріалом в основному сформовані, всі навчальні завдання, що передбачені програмою єдиного державного кваліфікаційного іспиту, виконані, якість виконання жодного з них не оцінено мінімальним числом балів, деякі види завдань виконані з помилками, робота має декілька незначних помилок або одну-дві значні помилки
64 – 73	D	задовільно	задовільно теоретичний зміст дисциплін, що є складовими єдиного державного кваліфікаційного іспиту засвоєний не повністю, але прогалини в знаннях не носять істотного (системного) характеру, необхідні практичні навички роботи з навчальним матеріалом в основному сформовані, більшість передбачених програмою єдиного державного кваліфікаційного іспиту навчальних завдань виконана, деякі з виконаних завдань містять помилки, робота з трьома значними помилками
60 –63	E		теоретичний зміст дисциплін, що є складовими єдиного державного кваліфікаційного іспиту засвоєний частково, деякі практичні навички роботи з навчальним матеріалом не сформовані, частина передбачених програмою єдиного державного кваліфікаційного іспиту завдань не виконана, або якість виконання деяких з них оцінено числом балів, близьким до мінімального, відповідь (в усній або письмовій формі) фрагментарна, непослідовна