

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

ПРОГРАМА АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент підприємства

**першого рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 Менеджмент
галузь знань 07 Управління та адміністрування
(набір 2018 р., 120 кредитів ЄКТС)**

Полтава, 2019

ПЕРЕДМОВА

Програма атестаційного екзамену. Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства першого рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент галузь знань 07 Управління та адміністрування (набір 2018 р., 120 кредитів ЄКТС).

1. ВНЕСЕНО кафедрою менеджменту Полтавської державної аграрної академії 03 вересня 2019 р. протокол № 1.

2. ЗАТВЕРДЖЕНО на засіданні науково-методичною ради спеціальності «Менеджмент» 3 вересня 2019 р. протокол № 1.

3. РОЗРОБНИКИ:

1. Маркіна Ірина Анатоліївна, д. е. н., професор
2. Зось-Кіор Микола Валерійович, д. е. н., доцент
3. Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна, к. е. н., доцент
4. Сазонова Тетяна Олександрівна, к. е. н., доцент

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Зміст програми атестаційного екзамену	4
1.1. Менеджмент	4
1.2. Операційний менеджмент	7
1.3. Стратегічне управління	10
1.4. Управління інноваціями	13
1.5. Управління персоналом	17

Вступ

Програму атестаційного екзамену підготовлено відповідно до освітньо-професійної програми Менеджмент підприємства першого рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент галузь знань 07 Управління та адміністрування (набір 2018 р., 120 кредитів ЄКТС).

Мета атестаційного екзамену – оцінювання рівня професійної компетентності, ступеня засвоєння освітньо-професійної програми підготовки та атестація фахівця на відповідність ступеню вищої освіти «бакалавр».

Програма атестаційного екзамену містить зміст навчальних дисциплін циклу професійної підготовки бакалавра менеджменту за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства першого рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент галузь знань 07 Управління та адміністрування, що виносяться на атестацію.

У списках рекомендованих джерел, що додаються до програми атестаційного екзамену, наведено перелік сучасних джерел інформації.

1. Зміст програми атестаційного екзамену

1. 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 стиля 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.

Рекомендовані джерела інформації:

1. Бесєдін М. О. Нагаєв В. М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручн. Київ: ЦНЛ, 2005. 496 с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебн. для вузов.4-е изд.,перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ ДАНА, 2010. 511 с.
3. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. посіб. Київ: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003. 336 с.
4. Гончаров В.И. Менеджмент: учебн. пособ. Минск: Современная школа, 2010. 635 с.
5. Гріфін Р. Яцура В . Основи менеджменту. Львів: Бак, 2001. 654 с.
6. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент. Київ: Знання, 2008. 364 с.
8. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2011. 328 с.
9. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Москва: Дело, 2006. 272 с.

8. Завадський Й.С. Менеджмент: Management : підруч. Т.1. Київ : УФІМіБ, 2002. 542 с.
9. Завадський Й.С. Менеджмент : Management: підруч. Т.2. Київ : Видавництво Європейського університету, 2002. 640 с.
10. Кожушко Л. Ф., Кузнецова Т. О. Менеджмент : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2010. 346 с.
11. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підруч. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
12. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Менеджмент : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 204 с.
13. Менеджмент : навч. посіб. / за ред. С.І. Михайлова. Вінниця: НОВА КНИГА, 2006. 416 с.
14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : учеб. пособ. Москва : Дело, 2003. 702 с.
15. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основы менеджменту : підруч. Київ : «Кондор», 2006. 664 с.

2. 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 потоковості. 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.

Протягуюче 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.

Рекомендовані літературні джерела:

1. Василенко В.О. Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. Київ: ЦУЛ, 2003. 532 с.
2. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. 228 с.
3. Гэлловей Л. Операционный менеджмент: принципы и практика [Пер. с англ.]. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 320 с.
4. Завадський Й.С. Управління сільськогосподарським виробництвом у системі АПК: підручник [для студ. вищ. навч. закл.]. Київ: Вища школа, 1992. 367 с.
5. Іванов М.М., Комазов П.В. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ: «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. Операційний менеджмент: навч. посіб. / І.А. Маркіна, О.М. Помаз, Ю.В. Помаз; за ред. І.А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2019. 230 с.
9. Азоев, Г. Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: ОАО «Типография «НОВОСТИ»», 2000. 256 с.
10. Верба, В. А., Загородних О. А. Проектний аналіз : підруч. Київ: КНЕУ, 2000. 322 с.
11. Гаврилов, Д. А. Управление производством на базе стандарта MRP-II. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 320 с.
12. Гунин, В. Н. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. Москва: ИНФРА-М, 2000. 272 с.
13. Дафт, Р. Л. Менеджмент. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 832 с.
14. Задорожна, Н. В. Мікроекономічна теорія виробництва та витрат. Київ: КНЕУ, 2003. 240 с.
15. Курочкин, А. С. Операционный менеджмент : учеб. пособ. Киев: МАУП, 2000. 144 с.

3. 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.

Рекомендовані літературні джерела:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 280 с.
2. Ковальчук М. І. Стратегічний аналіз у сільському господарстві : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1997. 224 с.
3. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 256 с.

4. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві: підручник. Київський національний економічний ун-т. 2 вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2004. 495 с.
5. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Київ : Експрес-Поліграф, 2001. 560 с.
6. Пасічник В.Г. Акілін О.В. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 256 с.
7. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
8. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. / Пер. с англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1998. 390 с.

4. 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. Продуктивно-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

Продуктивно-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 проектної команди 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

Рекомендовані літературні джерела:

1. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2008. 440 с.
2. Горемыкин В.А. Лизинг: учебник. 2-е изд. Москва.: Инф. изд. дом «Филинь», 2005. 994 с.
3. Завлин П.Н., Казанцев А.К., Миндели Д.Е. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика. Минск: Экономика, 2000. 467 с.
4. Збаразька Л.О., Рижиков В.С., Єрфорт І.Ю., Єрфорт О.Ю. Управління проектами. навч. посібник. Київ.: Центр учбової літератури, 2008. 168 с.
5. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. С.Д. Ильенковой. Москва : ЮНИТИ, 2007. 306 с.
6. Инновационный менеджмент: уч. пособие / под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. Москва., 1995. 152 с.
7. Информационные технологии в бизнесе / под ред. М. Желены. Питер: СПб, 2002. 1120 с.
8. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика: підручник. Київ.: КНЕУ, 2002. 266 с.
9. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2010. 504 с.
10. Макаренко І.П. Інформація і час в еволюційних процесах економічних систем – URL: <http://iee.org.ua/ua/pub/p64>
11. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2011. 295 с.
12. Михайлова Л.І., Турчіна С.Г. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Ктїв: ЦУЛ, 2007. 248 с.
13. Морозов Ю.П., Гаврилов А.И., Городнов А.Г. Инновационный менеджмент: уч. пособие для ВУЗов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 471 с.
14. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: учебник/ Л.С. Барютин и др.; под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. 2-е изд. Москва: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. 518 с.
15. Павленко І.А., Гончарова Н.П., Швиданенко Г.О. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч.-метод. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 150 с.
16. Провайдинг інновацій: підручник / за заг. ред. проф. М.П. Денисенка. Київ: „Видавничий дім „Професіонал”, 2008. 448 с.
17. Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 17.06.2009 № 680-р. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/680-2009-%D1%80>

18. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ.: Академвидав, 2006. 464 с.
19. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів: проект. – URL: http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art_id=47920&cat_id=46017&showHidden=1
20. Управление инновационным циклом /под ред. А.Н. Алимова. Киев: Наукова думка, 1993. 190 с.
21. Уткин Э.А., Морозова Н.И., Морозова Г.И. Инновационный менеджмент. научно-практическое издание. Минск.: АКАЛИС, 1996. 208 с.
22. Фахутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для ВУЗов. Минск: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1998. 600 с.
23. Черваньов Д.М., Нейкова Л.І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. Київ: Т-во “Знання”, КОО, 1999. 514 с.
24. Чурай Н., Нагорна Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: підручник. Київ: КОНДОР, 2006. 338 с.
25. Шаборкина Л. Управление проектами как элемент инновационного менеджмента. *Российский экономический журнал*. 1996. №1. С. 27.
26. Шалушкин Н.Н. Основы менеджмента и бизнеса: спецкурс для деловых людей. Київ: МАУП, 1995. 176 с.
27. Шегда А.В. Основы менеджмента. учебное пособие. Киев: Знание, 1998. 512 с.
28. Шовкалюк В. С. Законодавче забезпечення розвитку інноваційної діяльності: стан та проблеми. *Наука та інновації*. 2008. Т. 4. № 5. С. 21–32.
29. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг: / автор предисловия и научный редактор А.А. Горячев. Минск: Экономика, 1990. 350 с.

5. 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.

Рекомендовані джерела інформації:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: 2006. 512 с.
2. Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д. Развитие человеческих ресурсов. Москва: 2006. 432 с.
3. Егоршин А. П. Управление персоналом: учеб. пособ. Н. Новгород: 1999. 624 с.
4. Управление персоналом. В кн. Управление организацией / Кибанов А. Я.; под ред. Поршнева А. П., Румянцевой З. П., Саломатина Н. А. Москва : 1998. 669 с.
5. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ: 2003. 296 с.
6. Маркова Н. С. Розвиток персоналу: навч. посіб. Харків : 2012. 256 с.
7. Менеджмент персоналу. Практикум: навч. посіб. Сердюк О. І. та інші; за ред. О. І. Сердюк. Полтава: 2012. 344 с.
8. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. Л. І. Михайлова. Київ: 2007. 248 с.
9. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: 2002. 365 с.
10. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ : 2002. 351 с.
11. Слинков В. Н. Управление персоналом (Практические рекомендации) Київ: 2005. 240 с.
12. Соколова М. И., Демен А. Г. Управление человеческими ресурсами : учебн. пособ. Москва : 2006. 240 с.
13. Управління персоналом: навч. посіб. / Виноградський М. Д. та ін. Київ :

2006. 504 с.

14. Управління розвитком персоналу: Навч. посіб. / Збрицька Т П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. ; За заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

15. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.