

**Міністерство освіти і науки України
Державний вищий навчальний заклад
«Донбаський державний педагогічний університет»**

Кафедра менеджменту

**ПРОГРАМА АТЕСТАЦІЇ
КОМПЛЕКСНОГО КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ
ЗА ФАХОМ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

Підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
Освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Спеціальності 073 Менеджмент
Факультету Гуманітарної та економічної освіти

2021-2022 навчальний рік

Програма атестації комплексного кваліфікаційного екзамену за фахом «Менеджмент»
для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти
Освітньо-професійної програми «Менеджмент».
Спеціальності 073 Менеджмент

Укладачі: Коверга С.В., д-р. екон. наук, професор (керівник групи), завідувач кафедри менеджменту;
Набока О.Г., д-р. пед. наук, професор, перший проректор ДВНЗ «ДДПУ» професор кафедри менеджменту
Пилипенко О. С., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту;
Решетова І. А., канд. пед. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту;
Артюхіна М.В., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту;
Попова Г. В., канд. пед. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту;

Програму атестації затверджено на засіданні кафедри менеджменту
Протокол № 2 від «09» вересня 2021 р.
Завідувач кафедри менеджменту

_____ (Коверга С.В.)
(підпис) (прізвище та ініціали)

Обговорено та рекомендовано до впровадження вченою радою
Державного вищого навчального закладу
«Донбаський державний педагогічний університет»

“ ___ ” ___ 2021 р. протокол № _____

Голова вченої ради ДДПУ

_____ (Омельченко С.О.)
(підпис) (прізвище та ініціали)

ПЕРЕДМОВА

Інтеграція України в Європейський освітній простір, основною вимогою якої є забезпечення якості вищої освіти, обумовлюють нові підходи до підготовки майбутніх менеджерів (управителів) підприємств, установ та організацій. На зміну традиційній освітній моделі, що базується на пріоритеті простого засвоєння і відтворення інформації, має прийти нова модель, головною метою якої є вироблення у випускників ВНЗ компетенцій, що дадуть їм змогу опанувати спеціальність в процесі практичної діяльності та подальшої додаткової освіти.

Атестація здійснюється на підставі оцінки рівня професійних знань, умінь та навичок випускників, передбаченим Стандартом вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», з використанням загальнодержавних методів комплексної діагностики: комплексний державний кваліфікаційний екзамен.

Програма комплексного державного кваліфікаційного екзамену зі спеціальності 073 Менеджмент підготовлена відповідно до нормативних вимог підготовки фахівців, викладених у законодавчих та нормативних документах про вищу освіту. Її зміст орієнтує студентів не тільки на творче засвоєння фахових знань, а й на вироблення умінь, навичок і бажання займатися самоосвітою, оволодівати новою інформацією, уміння використовувати здобуті знання на практиці.

Професійна підготовка магістрів зі спеціальності 073 Менеджмент передбачає опанування тем таких нормативних курсів: «Методологія і організація наукових досліджень», «Публічне адміністрування», «Ділове адміністрування», «Фінансовий менеджмент», «Інформаційні системи і технології в управлінні організацією».

До програми державного кваліфікаційного екзамену зі спеціальності «Менеджмент» входить програмний матеріал базових курсів «Технології управління персоналом», «Маркетинг-менеджмент», «Технологія прийняття управлінських рішень».

Комплексний державний іспит за фахом визначає рівень засвоєння студентами матеріалів наведених вище економічних та управлінських дисциплін, вміння самостійно аналізувати складні явища та процеси суспільно-економічного розвитку, активно використовувати набуті знання у своїй професійній та суспільній діяльності.

Комплексний державний іспит за фахом є продовженням навчально-виховного процесу, складовою частиною завершального етапу підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

Головним завданням є контроль та оцінка рівня знань, отриманих студентом протягом встановленого освітньо-професійною програмою «Менеджмент» періоду навчання.

Реалізація цього завдання передбачає перевірку методологічних та теоретичних принципів, проблем і положень наведених вище дисциплін, а також вміння їх використовувати в аналізі управлінських явищ і практичній діяльності. Особливу увагу необхідно приділяти виявленню знань та умінь студента аналізувати сучасні умови здійснення економічних реформ в Україні.

Важливим завданням є виявлення навичок вирішення практичних задач, конкретного аналізу проблемних ситуацій на мікрорівні. Комплексний державний іспит виконує ще й важливе виховне завдання. У конкретному вираженні воно виявляється у вмінні студента самостійно, логічно й послідовно висловлювати свої економічні переконання, здійснювати самоконтроль та критично оцінювати власні знання і навички.

Комплексний державний іспит за фахом за умов всебічного аналізу його результатів, дозволяє найбільш вичерпно з'ясувати позитивний досвід та недоліки в організації, змісті й методиці викладання фахових дисциплін, а також самостійної роботи студентів.

Все це дає можливість визначити конкретні заходи щодо удосконалення викладання фахових дисциплін, накреслити шляхи поліпшення взаємозв'язку та послідовності у їх викладанні.

Головним завданням є контроль та оцінка рівня знань, отриманих студентом протягом чотирьох років навчання.

Державний комплексний екзамен має підтвердити:

- рівень теоретичної та практичної підготовки, відповідність вимогам освітньо-кваліфікаційної характеристики магістра;
- вміння студентів оперувати знаннями, отриманими з комплексу дисциплін за фахом.

Програмний матеріал подано в теоретичних питаннях і практичних завданнях на основі міжпредметних зв'язків.

Комплекс питань з дисципліни «Публічне адміністрування» передбачає вивчення питань публічного адміністрування та набуття практичних вмінь та навичок щодо застосування законів, принципів, методів, технологій та процедур в управлінні суб'єктами публічної сфери; набуття вмінь та формування компетенцій, необхідних для виконання функцій та реалізації повноважень керівника – суб'єкта публічного адміністрування, в тому числі для органів місцевої влади та самоврядування.

Тематика питань навчальної дисципліни «Ділове адміністрування» передбачає вивчення питань теорії та практики результативного управління організацією у мінливих умовах соціально-економічного оточення; інституційними оволодіння практичними знаннями та набуття практичних навичок із організації процесу управління змінами; формування належних практичних вмінь і навичок застосування універсального інструментарію розробки та реалізації універсальних проектів з метою досягнення ефективного існування та розвитку організації; формування системи знань з теорії та методології управління якістю; принципів побудови та функціонування систем управління якістю; вивчення нормативно-правових, організаційних та економічних питань щодо управління якістю.

Комплекс питань з дисципліни «Фінансовий менеджмент» передбачає вивчення сутності та методичних основ фінансового менеджменту, набуття навичок управління грошовими потоками, формуванням і використанням прибутку, інвестиціями, активами; засвоєння методики визначення ціни (вартості) капіталу та з'ясування способів оптимізації його структури; методів визначення фінансового стану підприємства, його потреби у фінансових коштах; методів внутрішньофірмового фінансового прогнозування і планування, управління фінансовими ризиками; застосування фінансових інструментів антикризового управління підприємствами.

Перелік питань із дисципліни «Технології управління персоналом» передбачає поглиблене вивчення основних організаційних та методологічних засад реалізації сучасних інноваційних технологій в управлінні персоналом, зокрема технологій аналізу робіт і нормування вимог до кандидатів на вакантну посаду; технологій пошуку і залучення кандидатів на вакантну посаду; технологій роботи рекрутингових агенцій; технологій аутсорсингу, лізингу та аутстафінгу в управлінні персоналом; технологій оцінювання персоналу; інформаційних технологій в управлінні персоналом.

Тематика питань навчальної дисципліни «Маркетинг-менеджмент» передбачає оволодіння студентами принципами і методами маркетингового управління компанією, а також прийняття стратегічних і тактичних (оперативних рішень) в рамках управління маркетингом.

Комплекс питань з дисципліни «Технологія прийняття управлінських рішень» передбачає формування у студентів навичок використання сучасних, вживаних в практичній діяльності методів розробки та прийняття різного роду управлінських рішень, а також умінь самостійно створювати і адаптувати подібні методи до конкретних умов. Основними завданнями вивчення дисципліни є одержання студентами знань, умінь і навичок в області прийняття управлінських рішень, навчитися моделювати ситуації, що виникають в організації чи на підприємством, та шукати шляхи їх вирішення.

Вивчення перелічених дисциплін має за мету набуття теоретичних знань і практичних навичок, необхідних фахівцю для самостійної роботи в державних податкових, фінансових органах, органах контрольно-ревізійної служби, бюджетних установах та на підприємствах різних організаційно-правових форм і форм власності, вміння правильно застосовувати набуті знання в практичній роботі.

Відповіді студентів на практичне ситуаційного питання екзаменаційного білету мають показати: глибину розуміння і викладу матеріалу, повноту висвітлення теоретичних основ проблеми, врахування та аналіз сучасних досліджень науковців та методистів; логіку побудови відповіді, зв'язок питання з іншими питаннями курсу та суміжними дисциплінами; зв'язок теоретичного матеріалу з практичною діяльністю навчального закладу; знання науково-методичної літератури, сучасних програм; ерудицію, обізнаність, культуру усного мовлення та рівень володіння державною мовою.

Вказані дисципліни забезпечені навчально-методичним комплексом, що складається з лекцій, планів практичних та семінарських занять, завдань для самостійних та індивідуальних робіт, тестових та інших завдань контролю знань студентів.

На базі навчально-методичного забезпечення розроблено:

- питання для комплексного державного екзамену;
- перелік рекомендованої літератури;
- організаційно-методичні рекомендації щодо проведення комплексного державного екзамену та оцінювання знань студентів;
- методичні рекомендації студентам для підготовки до державного екзамену.

Студенти, які виконали всі вимоги навчального плану, мають екзаменаційні оцінки з усіх дисциплін, допускаються до здачі державного екзамену, який

проводиться у письмовому вигляді і результати якого зберігаються на випускаючій кафедрі.

Відповідно до всіх навчальних курсів магістратури, з яких складається державний кваліфікаційний екзамен, студенти повинні володіти такими компетенціями:

- Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

- Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог;

- Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;

- Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);

- Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій; -

- Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

- Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

- Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

- Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;

- Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

- Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

- Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;

- Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

- Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

- Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

- Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;

- Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;

- Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

- Здатність до управління організацією та її розвитком.

ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНИХ ДИСЦИПЛІН

1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ»

Тема 1. Предмет і методологічна основа публічного адміністрування

Основні заходи до розуміння публічного адміністрування та його еволюція. Предметна сфера публічного адміністрування. Методологічна основа. Співвідношення управління та адміністрування. Публічне адміністрування як напрям наукових досліджень, сукупність знань, сфера діяльності та навчальна дисципліна.

Тема 2. Основні теорії управління суспільством

Джерела ідей управління суспільством і країною. Формування та розвиток теорій управління суспільством і країною. Основні теорії та школи управління суспільством і країною другої половини ХХ століття. Японський варіант людських стосунків. Соціально-інженерний та гуманітарний підходи. Концепція раціонального вибору та „новий менеджеризм”. Публічне управління в контексті неокласичної теорії.

Тема 3. Публічна сфера – єдність економічної, соціальної та політичної сфер. Громадянське суспільство як суб’єкт формування цілей публічного адміністрування

Взаємозв’язок економічної науки, соціології та політології. Співвідношення економіки та політичної економії. Особливості поведінки людей у економічній та політичних сферах. Соціальна сфера: публічне адміністрування та людина; публічне адміністрування та колектив; публічне адміністрування та суспільство. Дія ринкових принципів у політичній сфері. Публічна сфера і публічна політика.

Основні етапи формування та еволюція громадянського суспільства.

Сутнісні характеристики громадянського суспільства. Місце і роль громадських організацій у публічному адмініструванні. Громадянське суспільство як сфера формування єдиного комплексу цінностей та відносин. Автономність і органічна єдність громадянського суспільства та держави.

Тема 4. Публічне адміністрування та влада

Феномен влади. Публічна влада та публічне адміністрування. Влада як основний засіб публічного адміністрування. Механізм взаємодії влади та публічне

адміністрування. Держава як суб'єкт політичної влади. Економічна влада. Взаємозв'язок і взаємозалежність політичної та економічної влади.

Тема 5. Публічне адміністрування та муніципальна публічна влада

Поняття муніципальної публічної влади і місцевого самоврядування.

Місцеве самоврядування – демократична основа управління в державі. Основні фактори формування місцевого самоврядування. Роль місцевого самоврядування в контексті децентралізації влади та публічного адміністрування.

Сфери управління та компетенції місцевого самоврядування. Представницькі та виконавчі органи місцевого самоврядування. Посадові особи місцевого самоврядування.

Інститути безпосередньої демократії в місцевому самоврядуванні. Вибори органів місцевого самоврядування. Місцевий референдум. Загальні збори громадян. Органи самоорганізації населення.

Тема 6. Закони та принципи публічного адміністрування

Управління суспільством – головне призначення публічного адміністрування.

Загальний закон соціального управління – залежність управляючого впливу від стану системи та зовнішнього середовища. Закон необхідності посилення регулювання та управління суспільними процесами. Закон розмежування центрів влади та управління. Закон централізації та децентралізації влади. Закон системності організації та саморозвитку системи публічного адміністрування.

Загальносистемні методологічні принципи публічного адміністрування. Принципи, що регулюють адміністрування як соціально-політичний, соціально-економічний та соціально-культурний процеси. Застосування принципів публічного адміністрування.

Тема 7. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень

Управління як визначальна функція публічного адміністрування. Управлінське рішення як наукова категорія. Пріоритетність політичного вибору цінностей та цілей. Визначення цінностей та цілей – визначальна ланка прийняття рішень. Взаємовідношення суб'єкта та об'єкта прийняття рішень. Послідовність етапів прийняття рішень Динаміка виконання рішень.

Тема 8. Цінності та „дерево цілей” публічного адміністрування

Цінності та цілі суспільства та держави. Формування „дерева цілей”. Юридичне забезпечення цілей публічного адміністрування. Фактори, що визначають складність

інституту публічного адміністрування. нові тенденції в системі публічного адміністрування.

Тема 9. Механізми, органи, методи та стилі публічного адміністрування

Структура механізму та органів публічного адміністрування. Типологізація органів публічного адміністрування. Територіально-адміністративний аспект публічного адміністрування. Проблеми вибору найкращої форми правління. Методи публічного адміністрування. Застосування демократичних методів. Стиль публічного адміністрування.

Тема 10. Бюрократія в системі публічного адміністрування. Антикорупційна діяльність у сфері публічного адміністрування

Бюрократія як наукова категорія. Теорія бюрократії М. Вебера. Сучасні підходи в оцінювання бюрократії. Основні ознаки та атрибути бюрократії. Політизація вищого чиновництва. Публічна служба. Поняття корупції та корупційних дій. Нормативно-правова база антикорупційної діяльності. Зони „підвищеного” ризику проявів корупції. Фактори запобігання проявам корупції: політичний, кадровий, морально-психологічний.

Тема 11. Результативність та ефективність публічного адміністрування

Поняття результативності та ефективності публічного адміністрування. Фактори результативності та ефективності публічного адміністрування. Вимір продуктивності, результативності та ефективності публічного адміністрування. Критерії результативності та ефективності публічного адміністрування. Фактори підвищення ефективності публічного адміністрування. Контрактна система та неокорпоративізм.

Тема 12. Основні засади публічного адміністрування в соціальній сфері

Формування підходів соціальної політики. Держава як гарант соціальної спрямованості ринкової економіки. Публічне адміністрування в забезпеченості населення суспільними благами. Основні види соціальної допомоги держави. Зростання ролі позаекономічних факторів. Публічне адміністрування у сфері науки, культури та мистецтва. Забезпечення державою соціальної безпеки людини, громадянина та населення. Забезпечення державою безпеки прав та інтересів споживачів. Принципи оцінювання ефективності реалізації соціальної політики.

Тема 13. Публічне адміністрування та економіка

Основні напрями формування та розвитку сучасної економічної системи. Основні ознаки ринкової соціально-орієнтованої економіки. Вид економіки

індустріального типу до постіндустріальної економіки. Основні характеристики сучасної економічної системи. Основні напрями державного регулювання економікою. Керуюча система в період криз і спадів.

Тема 14. Найважливіші функції публічного адміністрування у сфері економіки. Корпоративна влада та публічного адміністрування в добровільних організаціях

Загальна характеристика взаємовідносин суспільства та економіки. Етапи формування та еволюції публічного адміністрування у сфері економіки. Держава як гарант забезпечення умов для підприємницької діяльності. Нові тенденції у взаємовідносинах суспільства та бізнесу. Управління власністю в умовах демократичної, правової держави. Законодавче та нормативно-правове забезпечення конкурентного середовища. Антимонопольна діяльність. Забезпечення цивілізованих засад конкуренції. Механізм взаємодії суспільства та економіки. Поняття та види добровільних об'єднань. Загальні принципи управління в добровільних об'єднаннях. Управління в громадських об'єднаннях. Управління в суспільно-господарських об'єднаннях. Управління в господарських товариствах, що мають на меті отримання прибутку. Управління в релігійних об'єднаннях.

Тема 15. Відповідальність у публічному адмініструванні

Правопорушення та відповідальність. Відповідальність органів державної влади та місцевого самоврядування, державних і комунальних підприємств, установ і організацій, посадових осіб за правопорушення у сфері публічного адміністрування.

Відповідальність недержавних організацій, органів і осіб, які не перебувають на державній службі чи службі в органах місцевого самоврядування, за правопорушення в сфері публічного адміністрування. Правопорушення та відповідальність при здійсненні міжнародної публічної діяльності.

Рекомендована література

Основна

1. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: курс лекций / Г.В.Атаманчук. – М.: Омега –Л, 2004. – 584 с.
2. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія / В.Д.Бакуменко. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 376 с.
3. Білозерська Т. О. Реформування публічної адміністрації в Україні як крок до європейської інтеграції [Електронний ресурс] / Т. О. Білозерська // Форум права. – 2007. – № 2. – С. 11-19. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/e-journals/FP/2007-2/07_btodei.pdf
4. Вебер М. Избранные произведения. Пер. с нем. / М. Вебер ; сост. И общ. ред. Ю. Н. Давыдова. – М. : Прогресс, 1990.
5. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2004. – 504 с.

6. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: навч. посіб. / кол. авт., за ред. Н.Р. Нижник та В.М. Олуйка. – Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2002. – 352 с.
7. Мельник А. Ф. Державне управління: підручник / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна; [за ред. А. Ф. Мельник]. – К.: Знання, 2009. – 582 с.
8. Курс адміністративного права України: підручник / В.К. Колпаков, О.В. Кузьменко, І.Д. Пастух та ін. [за ред. В. В. Коваленка]. - К. : Юрінком Інтер, 2012. – 808 с.
9. Публічне адміністрування в Україні: навч. посібник / В.Б. Дзюндзюк, Н.М. Мельтюхова, Н.В. Фоміцька та ін. [за заг. ред. В.В. Корженка, Н.М. Мельтюхової]. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2011. – 305 с.
10. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Командор, 2005. – 860 с.
11. Чиркин В.Е. Публичное управление: учебник / В.Е. Чиркин. – М.: Юристъ, 2004. – 475 с.

Додаткова

12. Державне управління та державна служба : словник-довідник / О.Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2005. – 208 с.
13. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація: монографія / кол. авт; відп. ред. проф. Н.Р. Нижник. – К. : УАДУ при Президентові України, 1997.г– 448 с.
14. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій: монографія / В. Б. Дзюндзюк. – Х. : ХарPI УАДУ «Магістр», 2003. – 236 с.
15. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики; за заг. ред. В.Б.Авер'янова. – К.: Факт, 2003. – 384 с.
16. Енциклопедія державного управління. У 8 т. - Т. 8 : Публічне врядування / наук.-ред. кол. : В. С. Загорський [та ін.] - Львів : ЛРІДУ, НАДУ, 2011.-712 с.
17. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – № 48. – С. 409.
18. Про політичні партії в Україні: Закон України від 5 квіт. 2001 р. // Відомості Верховної Ради. – 2001. – № 2365-III. – Ст. 118.
19. Про джерела фінансування органів державної влади: Закон України від 20.06.1999 р. №783-XIУ // Уряд, кур'єр. – 1999. – № 165.
20. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 р. №393/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 47. – С. 256.
21. Про інформацію: Закон України від 2 жовтня. 1992 р. № 2657-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 48. – С. 650.
22. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – №24. – С. 170.
23. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 06 квітня 1999 р. №586-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 20-21. – Ст.190.
24. Про засади запобігання і протидії корупції в Україні: Закон України від 07 квітня 2011 року №3206-VI.
25. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо від повідальності за корупційні правопорушення: Закон України від 7 квітня 2011 № 3207-VI.
24. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III.

Ресурси мережі Internet

1. Законодавство України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/main/a>
2. Сервер Верховной Рады Украины. // www.rada.gov.ua
3. ЛигаБизнесИнформ. // www.liga.net
4. Нормативные акты Украины. // www.nau.kiev.ua
5. Ресурсний центр розвитку громадських організацій. <http://issuu.com/gurtrc/docs/28>

2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ»

Тема 1. Системна модель менеджменту організації

Організація як складна система та об'єкт управління: взаємозв'язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і чинників зовнішнього середовища.

Особливості функціонального та системного бачення організації. Характеристика основних підсистем організації. Моделі організації як відкритої системи.

Узгодження цілей, стратегій, функціонального та організаційного потенціалу та можливостей організації. Множинність підпорядкування результативності організації проблеми узгодження пріоритетів та інтересів учасників діяльності. Рівні досконалості організації. Синергетична концепція самоорганізації. Досягнення синергізму в менеджменті організації.

Тема 2. Еволюція організації

Організаційний розвиток. Цілі, характеристики, теорії організаційного розвитку. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації. Значенню змін у діяльності організації. Еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організацій.

Моделі організаційного розвитку (Л. Данко, Л. Грейнер, І. Адізес) Життєвий цикл діяльності організації та стадії виникнення змін. Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації. Класифікації організаційних змін. Рівні змін. Готовність організації до змін. Класичні теорії з управління змінами (К. Левін, Тюрлі, Бекхард та Харріс, Д. Надлер і М. Л. Ташмен, Мак-Кінзі, Д. Коттер). Використання системного підходу в управлінні в умовах змін (Методологія А. Адізеса).

Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організації

Технологія здійснення організаційних змін. Методи та правила впровадження організаційних змін. Методи управління опором працівників.

«Жорсткий» та «м'який» системні підходи до управління організаційними процесами. Системні правила менеджменту.

Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний. Поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління.

Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур. Проектування ієрархії менеджменту. Діапазон керованості та фактори, що його визначають.

Принципи та етапи раціонального розподілу в системі менеджменту. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць. Визначення рівня централізації менеджменту.

Тема 4. Організаційний інжиніринг

Організаційно-управлінський аналіз: елементи, напрями, джерела інформації.

Інжиніринговий опис процесів в організації. Методологія організаційного інжинірингу (бізнес-інженіринг, бізнес-модель). Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу. Сфери інжинірингу. Трафаретні техніки бізнес-моделювання.

Загальні правила інжинірингу: уніфікація різноманіття робіт, автономність прийняття рішень, процесний підхід, функціональна доцільність, підсумкова багатоваріантність, зменшення параметрів «входу» «шумів», нівелювання контролюючих заходів, зниження кількості погоджень, персоніфікованість відповідальності, поєднання централізації та децентралізації.

Тема 5. Організаційний дизайн

Теорія організаційного дизайну Г. Мінцберга. Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування. Координаційні механізми дизайну. Система принципів організаційного дизайну (дизайн-менеджменту).

Організаційний дизайн та організаційна структура: спільні та відмінні риси.

Симптоми проблем організаційного дизайну, необхідність зміни побудови організації. Рівні організаційних змін. Етапи організаційних змін. Компоненти організаційних перетворень. Об'єкти організаційних перетворень. Синергетичний ефект при реалізації проектів організаційного дизайну.

Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства та конкурентного статусу підприємства.

Тема 6. Управлінські моделі

Модель управління як системоутворювальний комплекс методів набору форм впливу, принципів.

Цільові управлінські моделі: цілеорієнтованої організаційної системи; функціонування організації як системи дій; організації «7 – S»; управління за цілями; управління за результатами; менеджмент-аудит.

Моделі організацій як об'єктів управління: механістичної конструкції організації; організації як колективу, сформованого за принципом поділу праці; організації як складної ієрархічної системи, яка тісно взаємодіє з оточенням; підприємства як громадської організації.

Поведінкові та адміністративні моделі: модель управління індивідуальною працею робітників Ф Тейлора; модель організаційної взаємодії А Файоля; управління організацією на основі теорії статистичного управління процесами (Демінг); «алмаз» Г. Лівітта.

Комбінації управлінських моделей.

Завдання менеджера щодо керівництва в організації. Керівництво спільною діяльністю.

Тема 7. Керівництво в організації

Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Техніка і форми передачі розпоряджень. Об'єктивізація доручень, Рівномірність, конкретність завдань. Свобода дії у виконанні. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності. Зворотне делегування.

Людина як об'єкт управлінського службового контролю. Оцінювання виконання: показники, критерії. Об'єктивність оцінювання, помилки. Види помилок та наслідки. Заходи щодо профілактики та усунення помилок.

Управління дисципліною. Статичний та динамічний аспекти. Типові порушення та їх причини. Дисциплінарний вплив. Застосування системи стягнень та заохочень. Правила накладання дисциплінарних стягнень.

Тема 8. Ризикозахищеність організації

Умови виникнення ризикової ситуації. Суб'єкт та об'єкт ризику. Сутність та особливості управлінського ризику. Зовнішні та внутрішні фактори ризику. Класифікація факторів ризику за аспектами прояву: економічні, фінансові, юридичні, соціально-психологічні: Види ризику.

Аналіз та оцінювання ризику. Методи кількісного та якісного оцінювання ризику. Специфічність вибору альтернатив управлінським: рішень в умовах ризику.

Концепція управління ризиком. Інструментарій впливу на ризик. Модель поведінки системи управління в ситуації ризику.

Критерії ризикозахищеності організації.

Тема 9. Управління результативністю менеджменту організації

Управління результативністю: основні підходи. Класифікації інструментів інтенсифікації розвитку підприємства, таксономії методів.

Цільові програми управління ефективністю та розвитком організації. Сфери обмеження розвитку організації.

Якість менеджменту організації. Діагностування якості менеджменту організації.

Система показників оцінювання результативності і якості менеджменту організації.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Бурмака Т. М. Конспект лекцій з дисципліни «Ділове адміністрування (управління якістю та змінами)» (для студентів 5 курсу денної та заочної форм навчання за спеціальностями 7.03060101 та 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)») / Т. М. Бурмака. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 80 с.
2. Віноградська О.М. Конспект лекцій з курсу «Ділове адміністрування» / О. М. Віноградська. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 250 с.
3. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. – Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х. : ХНАУ, 2017. – 267 с.
4. Косач І.А. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навч. посіб. / Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. – Чернігів : ЧДІЕУ, 2013. – 215 с.
5. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посібник для ВНЗ / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк ; М-во освіти і науки України. – К. : Центр учб. літ., 2016. – 560 с.
6. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К. : «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.
7. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. – Ч. 1. Вінниця : ВНТУ, 2012. – 104 с.
8. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Г.В. Осовська, Н.Ц. Масловська, О.А. Осовський. - К. : Кондор-Видавництво, 2014. - 366 с.
9. Перебийніс В. І. Ділове адміністрування (Управління змінами) : навч.-метод. посіб. / В. І Перебийніс, З. О. Тягунова. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 211 с.

Допоміжна

10. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування / Тетяна Іванівна Батракова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 19. – № 2. – С. 13-19.
11. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісноорієнтованого підходу : монографія / Т.А. Говорушко, Н.І. Климаш. – К. : Логос, 2013. – 204 с.
12. Діденко В. М. Менеджмент : підручник / В. М. Діденко. – К. : Кондор, 2008. – 584 с.

13. Економічний ризик: методи оцінки та управління : навч. посібник / [Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.] ; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. – 208 с.
14. Кравченко В. О. Менеджмент : навчальний посібник / В.О. Кравченко. – Одеса : Атлант, 2013 р. – 165 с.
15. Куцик П.О. Управління фінансовими ризиками : навч.посіб. / Куцик П.О., Васильців Т.Г., Сороківський В.М., Стефаняк В.І., Сороківська М.В. – Львів, Растр-7, 2016 – 318 с.
16. Менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ. / Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. – К. : Кондор-Видавництво, 2017. – 344 с.
17. Менеджмент: навч. посіб. для студентів за спеціальностями 122 «Комп’ютерні науки та інформаційні технології», 123 «Комп’ютерна інженерія», 073 «Менеджмент» / Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О. – К. : Видавничий дім «Кондор», 2018. – 220 с.
18. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / Ладонько Л.С., Михайловська О.В., Філіпова Н.В. – К. : Кондор-Видавництво, 2015. – 269 с.
19. Мостенська Т. Л Менеджмент : підр.; вид. 2-ге / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, О.В. Ільєнко. – К. : Кондор-Видавництво, 2012. - 758 с.
20. Никифорова В.Г Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге видання, виправлене та доповнене / В. Г. Никифорова. – Одеса : Атлант, 2013 р. – 275 с.
21. Осовська Г.В. Менеджмент : підручник. Видання 4-е, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор-Видавництво, 2015. - 563 с.
22. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємстві : навч. посіб. \ І. М. Посохов. – Харків : НТУ «ХПІ», 2015. – 220 с.
23. Управління економічними ризиками: навч.-метод. посіб. для студентів освітнього ступеня «магістр» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» денної та заочної форм навчання / В. П. Гудкова, О. В. Пилипенко, В. І. Творонович. – К. : Вид-во ДЕДУТ, 2016. – 275 с.
24. Шморгун Л.В. Менеджмент організацій. – К. : Знання, 2011. – 436 с.

3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1. Теоретичні та організаційні основи фінансового менеджменту.

Сутність фінансового менеджменту. Функції фінансового менеджменту і їх значення. Фінансовий менеджмент як система управління фінансовими ресурсами підприємства. Необхідність і ефективність фінансового менеджменту і умови її досягнення. Мета фінансового менеджменту. Основні завдання фінансового менеджменту. Забезпечення максимізації прибутку і ринкової вартості підприємства в реалізації кінцевих інтересів його власників. Стратегія і тактика фінансового менеджменту. Об’єкти і суб’єкти фінансового менеджменту. Завдання фінансового менеджменту. Механізм фінансового менеджменту. Місце фінансового менеджменту в організаційній структурі підприємств. Методи і прийоми фінансового менеджменту.

Тема 2. Управління грошовими потоками на підприємстві.

Поняття грошового потоку. Значення грошових потоків у діяльності підприємства. Оптимізація грошових потоків. Види грошових потоків і їх класифікація. Принципи управління грошовими потоками. Складання звіту про рух грошових коштів.

Вхідні грошові потоки і їх характеристика. Зміст і завдання управління вхідними грошовими потоками. Управління грошовими потоками, пов'язаними з операційною діяльністю. Управління грошовими потоками, пов'язаними з фінансовими операціями. Управління вихідними грошовими потоками. Зміст і завдання управління вихідними грошовими потоками. Управління грошовими потоками: оплата рахунків суб'єктів господарювання, перерахування коштів у бюджет і цільові державні фонди, погашення зобов'язань по кредитах і інших боргових зобов'язаннях, витрати на оплату праці.

Планування надходження і використання грошових коштів. Розробка і застосування платіжного календаря.

Тема 3. Визначення вартості грошей у часі та її використання у фінансових розрахунках.

Необхідність і значення визначення вартості грошей в часі. Фактори, що впливають на зміну вартості грошей в часі. Вплив інфляції на зміну вартості грошей. Ризик і його вплив на зміну вартості грошей.

Нарахування простих і складних процентів. Майбутня вартість грошей і її зміст. Поняття компаундирування. Розрахунок майбутньої вартості грошей з урахуванням ануїтетів. Використання процентного фактора у розрахунках майбутньої вартості грошей. Теперішня вартість грошей і її зміст. Поняття дисконтування і сфери його застосування. Визначення суми дисконту. Визначення чистого дисконтного доходу. Розрахунок теперішньої вартості ануїтетів. Поточна вартість довічної рента. Використання процентного фактора при розрахунках теперішньої вартості грошей. Врахування фактора часу в розрахунках вартості облігацій і акцій.

Тема 4. Управління прибутком.

Зміст і завдання управління прибутком підприємства. Систем-підхід до управління прибутком. Інформаційна база управління прибутком.

Управління прибутком від операційної діяльності. Формування прибутку від основної діяльності. Фактори, що впливають на формування прибутку. Зовнішні й внутрішні фактори управління формуванням собівартості. Розрахунок граничної виручки і граничних витрат. Аналіз беззбитковості. Розробка цінової політики і її оптимізація на підприємстві. Політика максимізації прибутку підприємств. Операційний леверидж. Управління формуванням прибутку від іншої операційної діяльності. Формування прибутку від фінансових операцій.

Сутність і завдання управління розподілом прибутку. Фактори, що впливають на розподіл загального прибутку. Вплив на розподіл прибутку системи оподаткування підприємств. Управління використанням чистого прибутку. Аналіз використання прибутку. Створення резервного фонду. Дивідендна політика.

Тема 5. Управління активами.

Склад і структура активів підприємства. Оцінка активів. Зміст і завдання управління оборотними активами. Управління виробничими запасами. Управління дебіторською заборгованістю. Визначення оптимальної структури дебіторської заборгованості. Забезпечення ефективного контролю за рухом і своєчасним поверненням дебіторської заборгованості. Інкасації дебіторської заборгованості. Методи рефінансування дебіторської заборгованості. Управління грошовими коштами. Оптимізація залишку грошових коштів підприємства.

Джерело формування оборотних активів підприємств і шляхи забезпечення їх оптимальної структури. Стратегія фінансування оборотних активів: агресивна модель, консервативна модель, компромісна модель.

Управління необоротними активами підприємства. Управління основними засобами, нематеріальними активами.

Тема 6. Вартість і оптимізація структури капіталу.

Сутність капіталу підприємства. Класифікація капіталу. Визначення загальної потреби в капіталі. Фактори, що впливають на обсяг капіталу. Власний капітал і його формування. Статутний капітал. Пайовий капітал. Резервний капітал. Нерозподілений прибуток. Управління формуванням власного капіталу.

Позичковий капітал. Довгострокові фінансові зобов'язання. Короткострокові фінансові зобов'язання. Кредиторська заборгованість. Управління позичковим капіталом. Управління кредиторською заборгованістю.

Вартість капіталу. Вартість капіталу як міра прибутковості. Норма капіталу. Базова концепція визначення вартості капіталу. Визначення вартості власного капіталу. Вартість акціонерного капіталу. Оцінка позичок. Оцінка загальної вартості капіталу. Інфляція і ринкова вартість капіталу. Розрахунок середньозваженої вартості капіталу. Фінансовий леверидж. Ефект фінансового левериджу. Структура капіталу. Фактори, що впливають на структуру капіталу. Управління структурою капіталу. Оптимізація структури капіталу. Політика підприємства щодо структури капіталу. Вплив структури капіталу на вартість підприємства.

Тема 7. Управління інвестиціями.

Сутність і класифікація інвестицій. Зміст і завдання управління інвестиціями. Види інвестицій. Формування інвестиційної політики. Форми реальних інвестицій і особливості управління ними. Капітальні вкладення. Види інвестиційних проектів і вимоги до їх розробки. Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів. Окупність капітальних вкладень і її розрахунок. Особливості управління інноваційними інвестиціями підприємств. Управління реалізацією реальних інвестиційних проектів. Порядок розробки бюджету капітальних вкладень.

Управління джерелами фінансування капітальних вкладень. Амортизаційна політика підприємства. Використання прибутку. Інструменти довготермінового фінансування інвестицій. Визначення оптимальної структури джерел фінансування капіталовкладень.

Фінансова інвестиційна діяльність підприємства. Управління фінансовими інвестиціями. Вкладення коштів у цінні папери. Розміщення коштів на депозитних рахунках, Портфель фінансових вкладень і принципи його формування. Методи оцінки інвестиційного портфеля з урахуванням ризику. Диверсифікація інвестиційного портфеля. Ризикові інвестиції (венчурний капітал).

Тема 8. Управління фінансовими ризиками.

Економічна сутність фінансових ризиків і їх класифікація. Основні види фінансових ризиків: валютний, депозитний, процентний, інфляційний, інвестиційний, кредитний. Фактори, що впливають на рівень фінансових ризиків. Визначення рівня ризику і його впливу на фінансовий стан підприємства і його прибутковість. Зміст управління фінансовими ризиками. Процес їх прогнозування і нейтралізації у фінансовій діяльності підприємств.

Методи розрахунку ризиків. Економіко-статистичні методи оцінки рівня ризиків. Експертні методи оцінки. Аналогові методи оцінки. Премія за ризик і порядок її визначення. Способи уникнення і нейтралізації фінансових ризиків. Страхування ризиків. Використання механізмів диверсифікації.

Тема 9. Внутрішньофірмове фінансове прогнозування та планування.

Фінансове прогнозування і планування в системі фінансового менеджменту. Цілі і завдання внутрішньофірмового фінансового прогнозування і планування. Методи фінансового прогнозування і планування.

Бюджетування і його сутність. Види бюджетів. Складання бюджетів (кошторисів). Методика розрахунку основних фінансових показників бюджетів. Оперативне фінансове планування як основа внутрішньофірмового фінансового контролю.

Рекомендована література

Основна література

1. Балабанов И. Т. Финансовый менеджмент. Теория и практика / И. Т. Балабанов. – М. : Перспектива, 2009. – 656 с.
2. Фінансовий менеджмент: підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2005. – 535 с.
3. Кузьменко Л.В., Кузьмін В.В., Шаповалова В.М. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. – Херсон: Олді-плюс, 2009. – 256 с.
4. Финансовый менеджмент: теория и практика. Учебник /Стоянова Е.С., Крылова Т.Б., Балабанов И.Т. – М.: Перспектива, 2003. – 656 с.
5. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2005. – 425 с.
6. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента в II томах. – К.: «Ника-Центр», «Эльга», 2006. – 674 с.
7. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий менеджмент. 2-ге вид.: Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 520 с.

8. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. – 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2008. – 483 с.

9. Финансовый менеджмент/под ред. акад. Г.Б.Поляка: М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 527 с.

Допоміжна література

10. Бригхем С. Основы финансового менеджменту: Пер. з англ. – Київ: Молодь, 2007. – 1000 с.

11. Джеймс Ван Хорн. Основы управления финансами: Пер. с англ. - М.: Финансы и статистика, 2003. – 800 с.

12. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. - М.: «Финансы и статистика», 2001. – 514 с.

13. Рясних Є.Г. Основы финансового менеджменту: навчальний посібник / Рясних Є.Г. – К.: Академвидав, 2010. – 336 с.

14. Тренев Н.Н. Управление финансами: Учеб пособие. - М.: Финансы и статистика, 2000. – 496 с.

15. Ніколаєв В.П. Фінансовий менеджмент проектів і програм: навчальний посібник.– Ірпінь : Нац. ун-т ДПС України, 2010. – 336 с.

Інформаційні ресурси в інтернеті

16. <http://www.zakon.rada.gov.ua>

4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Тема 1. Технології аналізу робіт і нормування вимог до кандидатів на вакантну посаду

Сутність і завдання аналізу робіт. Етапи аналізу робіт. Методи збирання інформації для аналізу роботи: інтерв'ю, анкетування та заповнення опитувальних листів; універсальні методики (PAQ, CMQ, FJA та ін.)

Складання опису та специфікації роботи. Складання посадової інструкції та паспорта посади. Розробка професіограми. Розроблення кваліфікаційної карти і карти компетенцій. Формування профілю посади. Розроблення критеріїв підбору кандидатів на вакантну посаду: валідність, повнота, надійність, необхідність і достатність.

Тема 2. Технології пошуку і залучення кандидатів на вакантну посаду

Джерела підбору персоналу: внутрішні, зовнішні. Піраміда залучення кандидатів. HR-бренд роботодавця. Переваги і недоліки внутрішнього і зовнішнього джерел підбору персоналу.

Рекламні оголошення у засобах масової інформації. Використання послуг служб зайнятості, приватних агенцій і навчальних закладів. Використання Інтернет-технологій для підбору персоналу: переваги та недоліки. Активний, пасивний пошуки фахівців.

Методи збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади. Прийняття рішення про заповнення вакансії. Ефективність професійного підбору. Показники: швидкість, вартість, якість.

Тема 3. Технології роботи рекрутингових агенцій

Рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу. Помилки, що припускаються роботодавці при співробітництві з рекрутинговими агенціями.

Інфраструктура ринку рекрутингових послуг. Різновиди рекрутингових агенцій.

Стратегії роботи рекрутингових агенцій: спеціалізації та диверсифікації. Технології роботи рекрутингових агенцій: стандартний та прямий методи пошуку. Послуги рекрутингових агенцій: рекрутмент, ексек'ютів сеч, хедхантинг, аутплейсмент.

Завдання і компетенції фахівців з підбору персоналу (консультанта, рекрутера). Очікування сторін від співробітництва в процесі підбору персоналу. Основні етапи рекрутування. Процедура складання опису вакантної посади. План пошуку й відбору кандидатів на вакантну посаду.

Тема 4. Технології аутсорсингу в управлінні персоналом

Передумови використання організаціями аутсорсингових послуг. Причини виникнення аутсорсингу.

Внутрішній, зовнішній, частковий, повний аутсорсинг. Технології аутсорсингу в управлінні персоналом. Переваги та недоліки використання аутсорсингу.

Розробка та реалізація аутсорсинг-проекту. Обґрунтування доцільності використання аутсорсингових послуг. Модель «Price Warehouse Coopers». Методичний підхід Д. Хлебнікова.

Зміст і структура контракту про аутсорсинг. Умови припинення дії контракту. Принципи забезпечення успіху аутсорсинг-проекту.

Тема 5. Лізинг-технології у галузі управління персоналом

Передумови використання підприємствами лізингових послуг. Порівняльна характеристика основних форм залучення персоналу.

Переваги та проблеми, пов'язані з використанням лізингу персоналу. Документальне оформлення тристоронніх лізингових відносин. Суб'єкти лізингової угоди. Зміст та порядок укладання лізингової угоди.

Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача. Основні етапи формування лізингового штату агенції-провайдера. Розподіл обов'язків між провайдером і замовником лізингових послуг.

Обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу на умовах лізингу.

Розвиток ринку лізингу персоналу в Україні.

Тема 6. Технології управління аутстафінг-проектами

Передумови використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату. Технології лізингу і аутстафінгу: спільне та відмінне.

Позитивні та негативні наслідки виведення персоналу зі штату. Джерела зменшення витрат компанії-замовника аутстафінг-послуг.

Технологія виведення персоналу зі штату організації. Договір про надання аутстафінг-послуг.

Обґрунтування економічної доцільності виведення персоналу зі штату організації.

Тема 7. Технології оцінювання персоналу

Місце оцінювання працівників у системі персонал-технологій. Принципи оцінювання персоналу. Об'єктивність і достовірність результатів оцінювання.

Формування цілей і завдань оцінювання працівників. Технологія розроблення змісту оцінювання працівників.

Вибір показників з урахуванням цілей і завдань оцінювання. Визначення достовірності показників. Експертний метод. Опис показників, установа одиниць виміру, розроблення шкали, стандартів і еталонів. Кількісна бальна шкала, збалансована шкала, шкала зі зміщенням оцінок, описова шкала. Еталони і стандарти.

Методичні підходи до встановлення вагомості показників оцінювання.

Класифікація методів оцінювання працівників.

Технології збирання інформації про працівників. Порівняльна характеристика методів оброблення інформації.

Методичні підходи до оцінювання працівників. Рейтингові, порівняльні, описові методи, письмові характеристики, поведінкові рейтингові шкали.

Технологія оцінювання за досягненням поставлених цілей. Використання послуг центрів оцінювання працівників.

Тема 8. Технології розроблення комплексного оцінювання працівників

Розроблення комплексної методики оцінювання працівників. Квалімітричний підхід у комплексному оцінюванні працівників. Способи розрахунку комплексних показників.

Процедура оцінювання працівників. Етапи процесу оцінювання працівників. Структура і зміст графіків оцінювання працівників. Суб'єкти оцінювання працівників.

Методичні засоби підвищення об'єктивності оцінювання працівника керівником. Методичний підхід до оцінювання „360”.

Періодичність оцінювання працівників. Розроблення оцінювальних форм. Проведення оцінювального інтерв'ю.

Тема 9. Інформаційні системи управління персоналом

Сутність і призначення інформаційних систем управління персоналом. Класифікація інформаційних систем управління персоналом. Експертні та комплексні системи управління персоналом. Система „Атлас Кадри”

Використання інформаційних систем у галузі професійного підбору. Програма E-Staff Рекрутер.

Автоматизовані системи оцінювання працівників. Система „Оцінювання і розвиток персоналу” WebTutor.

Використання автоматизованих систем тестування працівників. Систем атестування персоналу WebTutor, Maintest3, „P-Profile”.

Ефективність автоматизації системи та функцій управління персоналом. Складові ефекту від запровадження АСУ персоналом.

Рекомендована література Основна

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства : навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
3. Круп`як Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації : навч. посіб. / Л. Б. Круп`як. – К. : Кондор, 2013. – 278с.
4. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге видання, виправлене та доповнене / В. Г. Никифорова. – Одеса : Атлант, 2013 р. – 275 с.
5. Посилкіна О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. / О. В. Посилкіна, Ю. С. Братішко, Г. В. Кубасова. – Х. : НФаУ, 2015. – 517 с.
6. Рудьєв В. А. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів вузів / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ : Кондор, 2013. – 309 с.
7. Технології управління персоналом : монографія / О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. – Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528с.
8. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.
9. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.
10. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2009 – 399 с.

Додаткова література

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://egolovbuh.mcfrr.ua/npd-doc.aspx?npmid=94&npid=20551>.
2. Кодекс законів України про працю (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
3. Закон України „Про зайнятість населення” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
4. Закон України „Про колективні договори і угоди” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
5. Закон України „Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>
6. Закон України „Про охорону праці” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
7. Класифікатор професій ДК 003-2010 (чинний) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://buhgalter911.com/uk/spravochniki/klassifikatory/statisticheskie-klassifikatory/klasifikator-profesiy-kp-950586.html>
8. Аудит и контроллинг персонала организации : учеб. пособие / под ред. проф. П. З. Шлендера. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Вузовский учебник, 2010.–262 с.
9. Білорус О. Г. Глобальний конкурентний аутсорсинг : монографія / О. Г. Білорус, О. В. Гаврилюк ; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" [та ін.]. - К. : КНЕУ, 2010. - 352 с. - Бібліогр.: с. 341-349.
10. Бірдус Л. В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування / Л. В. Бірдус, М. А. Бірдус // АгроСвіт. – 2015. – № 21. – С. 12–14.
11. Борисюк О.В. Лізінг персоналу як ефективний метод вирішення проблеми кадрового забезпечення / О. В. Борисюк, М.С. Саган // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки. – Вип. 5, част. 4. – 2014. – С. 137-141
12. [Галаз Р. І.](#) Роль рекрутингу та розвитку персоналу в формуванні кадрової безпеки підприємства / Р. І. Галаз // [Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.](#) – 2014. – № 12. – С. 109-113.
13. Грیشнова О. Особливості організації та оплати праці за аутстафінговою зайнятістю / О. Грیشнова, О. Заїчко // Україна: аспекти праці. – 2014. – №8. – С. 10-14.

14. Зленко А. М. Аутплейсмент – мистецтво звільнення персоналу / А. М. Зленко // [Екон. вісн. ун-ту](#) : зб. наук. пр. – 2014. – Вип. 22/1. – С. 63-66
 15. Кравченко В. О. Менеджмент : навчальний посібник / В.О. Кравченко. – Одеса : Атлант, 2013 р. – 165 с.
 16. Крупа О. В. Підходи до оцінювання ефективності аутсорсингу / О. В. Крупа // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6. – С. 243-246.
 17. Кондрацька Л. П. Лізінг персоналу як новий тренд на українському ринку HR-послуги / Л.П. Кондрацька // Економіка. Фінанси. Право. – 2014. – №11 – С. 11-17
 18. Менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ. / Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. – К. : Кондор-Видавництво, 2017. – 344 с.
 19. Менеджмент: навч. посіб. для студентів за спеціальностями 122 «Комп'ютерні науки та інформаційні технології», 123 «Комп'ютерна інженерія», 073 «Менеджмент» / Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О. – К. : Видавничий дім «Кондор», 2018. – 220 с.
 20. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / Ладонько Л.С., Михайловська О.В., Філіпова Н.В. – К. : Кондор-Видавництво, 2015. – 269 с.
 21. Михайлов, А. Зачем HR-у аутстаффинг? / А. Михайлов // Управление персоналом (укр.). – 2014. – №7. – С. 66-68.
 22. Мостенська Т. Л Менеджмент : підр.; вид. 2-ге / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, О.В. Ільєнко. – К. : Кондор-Видавництво, 2012. - 758 с.
 23. Одегов Ю. Г. Аутсорсинг в управленні персоналом : учебник и практикум для бакалаврата и магистратуры / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 389 с.
 24. Осовська Г.В. Менеджмент : підручник. Видання 4-е, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор-Видавництво, 2015. - 563 с.
 25. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу / Г. І. Писаревська // [Бізнес Інформ](#). – 2015. –№ 2. – С. 296-301.
 26. Технології управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0239&T=03&lng=1&st=0
 27. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третьяк // Науковий вісник ЛНТУ України. – 2014. – Вип 24.4. – С. 389-397
 28. Шаріпова О.С. Сутність аутстафінгу в системі технологій менеджменту персоналу та його види / О.С. Шаріпова, І.М. Сєдова // Управління проектами та Розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 4 (40). – С. 53-60. – Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/40/11sostiv.pdf>
- Эффективные механизмы аутсорсинга промышленного предприятия : монография / В. Н. Андриенко [и др.] ; под общ. ред. д-ра экон. наук В. Н. Андриенко ; Донец. нац. ун-т (ДонНУ), Днепродзерж. гос. техн. ун-т (ДГТУ). – Днепродзержинск : ДГТУ, 2013. – 342 с.

5. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1. Дослідження маркетингового середовища та оцінка ринкового попиту

Маркетингова інформаційна система. Система внутрішньої звітності. Система маркетингових досліджень. Методи прогнозування і оцінки попиту. Оцінка поточного попиту. Оцінка майбутнього попиту. Аналіз потреб і тенденцій в макросередовищі. Демографічна середовище. Економічне середовище. Природне

середовище. Технологічне середовище. Політико-законодавча сфера. Соціокультурне середовище.

Тема 2. Аналіз поведінки споживачів

Модель поведінки споживача. Стадії процесу прийняття рішення про покупку. Діловий ринок і поведінка бізнес-покупців. Організаційні закупівлі. Діловий і споживчий ринки. Спеціалізовані організаційні ринки. Учасники процесу ділових закупівель. Фактори, що впливають на бізнес-покупців.

Тема 3. Ідентифікація ринкових сегментів і вибір цільових ринків

Використання сегментації ринку. Маркетинг в ринковому сегменті. Локальний маркетинг. Індивідуальний маркетинг. Процедура сегментування ринку. Сегментування споживчого та ділового ринків. Основні принципи сегментування споживчих ринків. Принципи сегментації промислових ринків. Вибір цільових сегментів ринку. Оцінка сегментів ринку. Обслуговування декількох цільових сегментів і суперсегмент.

Тема 4. Позичіонування та диференціація ринкової пропозиції

Стратегії позиціонування і диференціювання. Способи диференціювання. Розробка послуг та управління сервісом. Категорії сервісу-мікс. Маркетингові стратегії в сфері обслуговування. Управління диференціюванням. Управління якістю послуг. Управління продуктивністю. Надання супутніх послуг. Стратегія передпродажного обслуговування. Стратегія післяпродажного сервісу. Основні тенденції розвитку сервісу.

Тема 5. Розробка нових товарів та глобальних ринкових пропозицій

Проблеми, пов'язані з розробкою нових товарів. Типи нових продуктів. Чому нові продукти терплять фіаско або набувають популярності. Управління процесом розробки: ідеї та стратегія. Генерування ідеї нового товару. Відбір ідей. Розробка концепції. Перевірка концепції. Розробка маркетингової стратегії. Бізнес-аналіз. Управління інноваційним процесом: від розробки до отримання прибутку. Розробка

товару. Ринкове тестування. Комерціалізація. Процес прийняття товару споживачами. Життєвий цикл товару та маркетингові стратегії.

Тема 6. Управління маркетинговими каналами організації

Функції і потоки маркетингового каналу розподілення. Рівні каналу. Канали в сфері послуг. Рішення про проектування каналу. Аналіз вимог споживачів до рівня послуг, що надаються. Визначення завдань і обмеження каналу. Ідентифікація основних варіантів каналу. Оцінка різних варіантів. Коригування угод між учасниками каналу. Рішення щодо управління каналом. Відбір учасників каналу. Навчання учасників каналу. Мотивація учасників каналу. Оцінка діяльності учасників каналу. Багатоканальні маркетингові системи. Управління роздрібною і оптовою торгівлею і маркетингова логістика.

Тема 7. Управління маркетинговими комунікаціями

Комунікативний процес: визначення цільової аудиторії; постановка комунікативних цілей; розробка повідомлення; вибір каналів комунікації; формування бюджету маркетингових комунікацій; розробка та управління комплексом маркетингових комунікацій; оцінка результатів комунікацій. Розробка та управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями. Розробка та управління рекламною кампанією. Розробка медіа-стратегій Оцінка ефективності реклами. Стимулювання збуту. Основні рішення у сфері стимулювання збуту. Зв'язки з громадськістю. Прямий маркетинг. Розвиток Digital-маркетингу.

Рекомендована література

Основна

1. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / О.А. Біловодська – К, 2014. – 230с.
2. Маркетинговий менеджмент [Електронний ресурс]: метод. рекомендації до вивч. дисц., проведення практ. занять та виконання контр. роботи для студ. спеціальності 8.03050701 та 7.03050701 «Маркетинг» денної та заочної форм навч., в тому числі перепідготовки спеціалістів / уклад. О.Ф.Крайнюченко, Т.Г.Белова, Н.П.Скригун, Л.В. Капінус, С.Б. Розумей. – К.: НУХТ, 2014. – 63 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 15-е изд. / Ф. Котлер, К.Л. Келлер – Сп.б.: Питер, 2018. – 848 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг 4.0: від традиційного до цифрового / Ф. Котлер, Г. Катарджая, І. Сетьява – К.: КМ-Букс, 2018. – 208 с.

5. Крикавський Є.В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / Є. В. Крикавський, І. О. Дейнега, О. В. Дейнега, І. Ф. Лорві. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 380 с.

Допоміжна

6. Беквітт Г. Продаючи невидиме. Керівництво з сучасного маркетингу послуг / Г. Беквітт – К: Книжний клуб «Клуб семейного досуга», 2018. – 192 с.

7. Мальська М. Міжнародна маркетингова діяльність: теорія та практика / М. Мальська, І. Пурська – К: Центр навчальної літератури, 2013. – 288 с.

8. Манн І. Маркетинг без бюджету. 50 дієвих інструментів / І. Манн – К: Моноліт-Bizz, 2018. – 320 с.

9. Менеджмент. Маркетинг. Лідерство. Лучшее за 2015 год – М: Альпина бизнес букс, 2017. – 212 с.

10. Філановський О. Головна маркетингова книга / О. Філановський – К: Ранок, Фабула, 2018. – 304 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

9. Івент маркетинг. <http://posibniki.com.ua/post-ivent-marketing-sutnist-ivent-marketingu>.

10. Что такое крауд-маркетинг и стоит ли его использовать? <https://www.cossa.ru/trends/133041/>

11. Digital маркетинг. <http://kirulanov.com/13-kanalov-prodvijeniya-digital-marketing-v-biznese/>

12. SMM просування. <https://blogun.ru/smm-prodvizhenie>

13. Поведінка споживачів як основа мерчендайзингу.

https://pidruchniki.com/1679032761465/marketing/povedinka_spozivachiv_osnova_merchandayzingu

14. Мерчендайзинг. <https://pidruchniki.com/11680524/marketing/merchandayzing>

15. Холістичний маркетинг. <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=75433>

6. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»

Тема 1. Основні положення теорії прийняття рішень

Місце прийняття рішень в процесі управління економікою. Сутність прийняття управлінських рішень. Загальні підходи та методи розробки управлінських рішень.

Тема 2. Мета і альтернатива її досягнення

Поняття мети та альтернативи в теорії прийняття управлінських рішень. Дерево цілей. Основні вимоги до якості мети. Якість управлінського рішення та чинники, що впливають на неї.

Тема 3. Процес прийняття та класифікація управлінських рішень

Різновиди схем прийняття управлінського рішення. Основні етапи аналітичної схеми. Класифікація управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень.

Тема 4. Системний аналіз і теорія корисності при прийнятті управлінських рішень

Системний аналіз при прийнятті управлінських рішень. Типи проблем у теорії прийняття рішень. Теорія корисності.

Тема 5. Умови прийняття управлінських рішень

Вибір рішень при визначеності. Прийняття рішень в умовах ризику. Прийняття рішень в умовах невизначеності.

Тема 6. Використання методів дослідження операцій при прийнятті управлінських рішень

Методи дослідження операцій як інструмент прийняття рішень. Теорія масового обслуговування. Методи теорії розкладів.

Тема 7. Моделювання розробки та прийняття рішень

Поняття моделі та моделювання. Формування вимог і адекватності моделей. Порядок розробки та використання моделей. Класифікація моделей прийняття управлінських рішень.

Тема 8. Використання методів математичного програмування при прийнятті рішень.

Поняття програми, програмованих та непрограмованих рішень. Моделі лінійного та нелінійного програмування. Моделі динамічного програмування. Стохастичне програмування. Імітаційне моделювання.

Тема 9. Застосування теорії ігор у прийнятті рішень

Сутність ігрових моделей. Класифікація ігор. Ігри в умовах невизначеності.

Тема 10. Неформальні методи прийняття рішень

Евристика та евристичне програмування. Експертні методи дослідження. Метод Аргенті. Методика Ковальова.

Тема 11. Особливості розробки та прийняття рішень у групі.

Властивості групи та негативні ефекти прийняття рішень у групі. Методи Дельфи. Японська (кільцева) система прийняття рішень. Методи дискусії, аналогій, морфологічний метод та синектика. Метод «635» та метод модерацій. Метод «мозкового штурму» та його модифікації.

Тема 12. Методи прогнозування управлінських рішень.

Поняття прогнозу та прогнозування управлінських рішень. Коротка характеристика методів прогнозування управлінських рішень. Основні функції прогнозування. Основні принципи прогнозування.

Тема 13. Використання ЕОМ при прийнятті управлінських рішень.

Застосування сучасного ПО при вирішенні задач лінійного програмування. Використання прикладного рішення для завдань торії ігор.

Тема 14. Аналіз прийнятих рішень.

Принципи аналізу. Метод ланцюгових підстановок. Факторний аналіз. Раціональність прийнятих рішень. Об'єктивний і поведінковий підходи. Оцінка ефективності прийнятого рішення.

Рекомендована література

1. Блюмин С.Л., Шуйкова И.А. Введение в математические методы принятия решений. - Липецк, 1999.
2. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навчальний посібник для студентів спец. 7.050106 «Облік і аудит». – Житомир: ЖДТУ, 2004. – 352 с.
3. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень. – Київ: ЦУЛ, 2002. – 420 с.
4. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов по экон. спец. 3-е изд. - М.: Гардарики, 2000. – 525 с.
5. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. – К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ-2000», 2003. – 336 с.
6. Гольдштейн Г. Я., Гуц А. Н. Экономический инструментарий принятия управленческих решений. Монография. Учебное пособие. - Таганрог: ТРТУ, 1999.
7. Зайченко Ю.П. Дослідження операцій: Підручник. 7-е видання, перероблене та доповнене. – К.:Видавничий Дім «Слово», 2006. – 816 с.
8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник для студентов экон. спец. Вузов. – 2-е изд., испр., и доп. - М.: Остожье, 1999. - 334 с.
9. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб.пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - К.: МАУП, 2004. - 504 с.
10. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: Навчально-прикладний посібник. – Львів: Центр Європи, 1995. – 176 с.

11. Лесечко М.Д., Чемерис А.О., Рудніцька Р.М. Технологія прийняття управлінських рішень в органах державного управління та органах місцевого самоврядування: Навч. пос. – Л.: ЛРІДУ УАДУ, 2003. – 168 с
12. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Учебник – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: «Дело», 1997.
14. Печерский С.Л., Беляева А.А. Теория игр для экономистов. Вводный курс: Учебное пособие. - СПб.: Европейский университет в СПб. 2001. - 342 с.
15. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. – М.: «Финансы и статистика», 1989. – 206 с.
16. Степанов А.Г. Разработка управленческого решения средствами пакета Excel: Учеб.пособие/СПбГУАП: СПб., 2001. – 172 с.
17. Ситник В.Ф., Олексюк О.С., Гужва В.М. Системи підтримки прийняття рішень – К.: Техніка, 1995. – 162 с.
18. Титова, Н.Л. Разработка управленческих решений: Курс лекций [Электронный ресурс]/ Н.Л. Титова.- М., 2004.- Доступ: <http://ecsosman.edu.ru/db/msg/206852.html> (15.04.07)
19. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 208 с.
20. Шегда А.В. Менеджмент: Учебное пособие. - К.: Товариство "Знання", 2004. - 687 с.
21. Сухарський В.С. Менеджмент: Навч. посібник. – Тернопіль: Астон, 2001. – 340с.

Критерії екзаменаційних оцінок і методика оцінки результатів державного іспиту

Екзамен визначає рівень теоретичних знань студента магістратури та вміння практично їх застосовувати.

Державний кваліфікаційний екзамен призначений визначити відповідність студентів магістратури спеціальності «Менеджмент» рівню «магістр» з урахуванням їх рівня теоретичних, практичних знань та вміння ці знання втілювати у творчий освітній процес на сучасному рівні відповідно вимог до менеджерів (управителів) підприємств, установ та організацій. Відповідно до цього, відповіді студентів магістратури повинні бути теоретично обґрунтованими та професійно-орієнтованими, мають базуватися на педагогічному, психологічному та методичному матеріалі.

Оцінка за державний екзамен виставляється на закритому засіданні ЕК після закінчення екзамену, після цього оголошується студентам.

Підсумкова оцінка комплексного кваліфікаційного державного екзамену складається з усередненої оцінки за кожний з етапів (40% за тестування, 20 за відповідь на теоретичне питання і 40% за розв'язання розрахунково-аналітичного ситуаційного завдання).

При оцінюванні відповідей на іспиті екзаменатори користуються вимогами та критеріями висвітленими у табл.1.

Таблиця 1.

Критерії оцінювання	Кількість набраних балів	Оцінка
		за нац. шкалою
Студент магістратури, що показав всебічне, систематичне та глибоке знання навчально-програмного матеріалу; вміє вільно виконувати завдання, передбачені програмою, засвоїв основну та знайомий з додатковою літературою, яка рекомендована програмою, засвоїв взаємозв'язок основних понять в їх значення для набуття професії; проявив творчі здібності в розумінні, управлінні та використанні навчально-програмного матеріалу.	90...100	5
Студент магістратури показав повне знання програмного матеріалу; успішно виконав передбачені у програмі завдання та засвоїв літературу, яка рекомендована програмою; показав систематичний характер знань за спеціальністю, спроможний їх самостійно поповнювати та оновлювати в ході подальшої професійної самоосвіти; вміє добирати аргументи для підтвердження думок, але має несуттєві помилки.	89 – 75	4
Студент магістратури значну частину теоретичного матеріалу відтворює на репродуктивному рівні, відхиляється від питання білету;; припускає суттєві помилки під час відповіді або не дає конкретної, вичерпної відповіді; вміє виконувати завдання, передбачені програмою; знайомий з основною літературою, яка рекомендована програмою; відчуває труднощі при встановленні зв'язку між питаннями білету та їх практичній реалізації в управлінській практиці.	60 – 74	3
Студент магістратури володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну частину навчального матеріалу; має прогалини в знаннях основного програмного матеріалу; припускався суттєвих помилок у відповідях на питання або взагалі не може відтворити навчальний матеріал.	0 – 59	2