

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМ. П. ВАСИЛЕНКА**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Голова приймальної комісії  
Ректор ННТУСГ ім. П. Василенка



О.В. Нанка

2020 р.

Гарант освітньої програми

д.е.н., проф. О.О. Красноручький

**ПРОГРАМА**

вступного фахового іспиту для здобуття ступеня “Доктор філософії”  
на основі РВО “Магістр”

Галузь знань 07 – Управління та адміністрування  
Спеціальність 073 – Менеджмент  
Освітньо-наукова програма “Менеджмент”

Харків 2020

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Для проведення конкурсних фахових випробувань для вступу на навчання на базі раніше здобутого РВО «Магістр» наказом ректора ХНТУСГ створюються фахові атестаційні комісії, діяльність яких регламентується «Положенням про приймальну комісію вищого навчального закладу», затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 15 жовтня 2015 року № 1085 та зареєстрованих у Міністерстві юстиції України 4 листопада 2015 року за № 1351/27796.

Фахові вступні випробування проводяться фаховими атестаційними комісіями за програмами, затвердженими ректором ХНТУСГ.

Програма фахових вступних випробувань складена для вступників, які вступають на навчання до Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за освітньо-науковою програмою доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» та передбачає оцінку базових знань осіб, що мають здобутий освітній рівень (ОР) магістр, за темами фахових дисциплін, які дають можливість оцінити загальний рівень підготовки вступників до навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Програма визначає перелік питань, обсяг, складові та технологію оцінювання знань вступників під час вступу на навчання ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

**Мета вступного фахового випробування** полягає в комплексній перевірці знань студентів, отриманих ними в результаті вивчення дисциплін, передбачених освітньо-професійною програмою підготовки магістра та оцінці відповідності цих знань вимогам до навчання за ступенем «доктор філософії» на спеціальність 073 «Менеджмент» та проходження конкурсу.

**Умови проведення вступних випробувань.** Вступні випробування проводяться у усній формі, в підготовленій для проведення іспиту аудиторії. Після закінчення екзамену роботи здаються, перевіряються в той же день і оцінюються членами фахової атестаційної комісії. Голова фахової атестаційної комісії підсумовує результати і оголошує оцінки.

Змістовно-методичне забезпечення вступних випробувань здійснюють науково-педагогічні працівники профільних кафедр. Порядок проведення іспиту визначається положенням про приймальну комісію ХНТУСГ.

## 1. ВИМОГИ ДО РІВНЯ ПІДГОТОВКИ ВСТУПНИКІВ

До здачі вступних випробувань допускаються вступники, які виконали повністю навчальний план за ОР «Магістр» і отримали диплом.

### **Вступник повинен:**

- працювати з монографічними, довідково-енциклопедичними, статистичними, електронними джерелами з соціально-економічної проблематики та менеджменту;
- володіти методикою розрахунків основних показників та використання методологічних інструментів з метою пізнання мінливих явищ та процесів, які впливають на стан організації;
- використовувати методологічні та методичні прийоми вивчення ефективності діяльності й проектування організацій;
- досліджувати й характеризувати різні види організацій, визначаючи їх переваги й недоліки;
- здійснювати порівняльний аналіз і формування різних типів організаційних структур;
- визначати чинники формування іміджу й культури організації;
- розробляти заходи з трансформації, як організації у цілому, так і її складових з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.
- розуміти сучасні проблеми управління персоналом в Україні;
- розуміти місце та значення управління персоналом у системі менеджменту організацій;
- знати основні принципи управління персоналом у сучасній системі менеджменту;
- розуміти сутність системного підходу до змісту функцій з управління персоналом в організації;
- забезпечувати процес управління персоналом необхідною інформацією та документацією, вміти будувати активну кадрову політику організації, зокрема визначати основні заходи з її формування та реалізації;
- володіти навичками кадрового планування з метою визначення оптимальної чисельності та структури працівників;
- вміти проводити об'єктивний аналіз кадрової роботи на основі кадрового моніторингу;
- знати та вміти розробляти необхідні кадрові документи;
- знати основні функції кадрової служби, у т.ч. менеджера з персоналу;
- вміти будувати раціональну структуру кадрової служби підприємства;
- застосовувати основні статті трудового законодавства в Україні за ситуацією;
- володіти вмінням формувати згуртований трудовий колектив організації та управляти ним;
- розуміти сутність позитивного соціально-психологічного клімату в

колективі та пропонувати заходи щодо його покращання;

– вміти характеризувати індивідуальні особливості (сильні та слабкі риси характеру) працівника підприємства;

– знати джерела пошуку кандидатів на вакантні посади в організацію та обирати з них найбільш економічно доцільні;

– володіти методами ефективного комплектування штату та адаптації працівників на підприємстві;

– вміти проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади в організацію та аналізувати анкетні дані;

– складати план заходів із профорієнтаційної роботи в трудовому колективі підприємства;

– розробляти пропозиції до плану соціального розвитку трудового колективу підприємства;

– володіти методами раціонального оцінювання працівників та вміти їх застосовувати в кожній конкретній організації;

– мати цілісне уявлення про систему розвитку персоналу організації;

– знати форми та методи навчання працівників та застосовувати їх залежно від потреб організації;

– володіти навичками розрахунку показників руху кадрів в організації;

– вміти документально оформляти рух працівників на підприємстві;

– мати уявлення про сутність соціального партнерства в організації та знати зміст колективного договору;

– вміти забезпечувати високий рівень трудової дисципліни працівників на підприємстві та підвищувати його;

– готувати пропозиції щодо проведення економічно-обґрунтованої політики вивільнення персоналу та попередження плинності кадрів;

– вміти оцінювати рівень ефективності роботи з персоналом підприємства за різними показниками.

## **2. СТРУКТУРА ПРОГРАМИ ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**

Програма фахового вступного випробування для зарахування на навчання за ступенем «Доктор філософії» за спеціальністю 073 «Менеджмент», спрямована перевірити рівень підготовки студентів за освітнім рівнем магістр, висвітлює питання основних курсів, зазначає вимоги до відповідей вступників.

Фахові випробування для вступу на здобуття ступеня «Доктор філософії» за спеціальністю 073 «Менеджмент» включають такі дисципліни:

- 1. ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ**
- 2. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**
- 3. САМОМЕНЕДЖМЕНТ**
- 4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**
- 5. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

**Метою** вступного іспиту до аспірантури зі спеціальності 073 «Менеджмент» є формування контингенту студентів, найбільш здібних до успішного опанування дисциплін означеної спеціальності шляхом оцінки знань та навичок вступників за напрямками професійно-орієнтованої діяльності.

**Вимоги до здібностей та рівня підготовленості вступників.** Успішне засвоєння навчальної програми освітньо-кваліфікаційного рівня магістр зі спеціальності 073 «Менеджмент» потребує від вступника наявності повної вищої освіти за однойменною спеціальністю, а також здібності до оволодіння знаннями, уміннями та навичками в галузі соціально-економічних та професійно-орієнтованих дисциплін.

**Зміст програми вступних іспитів.** Програма вступного іспиту до аспірантури зі спеціальності 073 «Менеджмент» має інтегрований характер і включає питання п'яти дисциплін:

1. теорія організації
2. операційний менеджмент
3. самоменеджмент
4. управління персоналом
5. стратегічне управління

# ОПИС ОСНОВНИХ РОЗДІЛІВ ТА ЇХ КОРОТКИЙ ЗМІСТ

## 1. ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

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

Закони та закономірності менеджменту: закон відповідності систем цілям; закон відповідності організації системи зовнішньому середовищу; закон інтеграції управління; закон економії часу; закон інерції систем; закон еластичності систем; закон безперервного удосконалення систем.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Принципи цілеспрямованості. Принцип ієрархічності. Принцип динамічної рівноваги. Принцип економічності управління. Принцип урахування інтересів. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

### **Тема 3. Історія розвитку менеджменту**

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 4. Організації як суб'єкт управління**

Поняття організації. Ознаки організації. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Різновиди організацій: органічні та механістичні, прості та складні, формальні та неформальні. Загальні риси організацій: ресурсний, вертикальний та горизонтальний поділ праці, залежність від зовнішнього оточення, об'єктивність управління, структуризація.

Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Ефект синергії. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу».

Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямої дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок факторів, складність, динамічність, невизначеність. Оцінка факторів зовнішнього середовища. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації.

Культура організації.

Типи організації в Україні.

#### **Тема 5. Функції та технологія менеджменту**

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту.

Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.

Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цілевизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, стійкість.

### **Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту**

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

Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких сторін організації; розроблення стратегії. Базові стратегії. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедури, 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 7. Організаційна діяльність як загальна 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 її роль в досягненні мети. Елементи структури. Види організаційних структур управління. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління. Єдиноначальність: поняття, сутність. Централізація і 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 8. Мотивування як загальна функція менеджменту**

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Співставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

### **Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту**

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

### **Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту**

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

### **Тема 11. 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 12. Управлінські рішення**

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 13. Інформація і комунікації в менеджменті**

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації.

Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотній зв'язок у процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.

Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні перевантаження.

## **Тема 14. Керівництво та лідерство**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керівництва та континууму стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Особливості національних систем керівництва.

Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

## **Тема 15. Відповідальність та етика у менеджменті**

Сутність відповідальності та етики у менеджменті.

Зміст юридичної відповідальності: дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм тощо. Соціальна

відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

Перевага та недоліки соціальної відповідальності. Сутність та значення соціальної поведінки. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей.

Причини неетичної поведінки.

Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

### **Тема 16. 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.

## 2. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Тема 1. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту**

Виробництво як процес перетворення ресурсів організації у вихідну продукцію. Об'єктивні закономірності управління виробництвом (процесом).

Природа операційної функції. Галузеві особливості операційної функції.

Сутність і місце операційного менеджменту в системі менеджменту організації. Взаємозв'язок операційного менеджменту з іншими функціональними видами менеджменту. Поняття «операції» та «виробництва», їх взаємозв'язок та розбіжність. Виробничий та операційний менеджмент: спільні та відмінні характеристики.

Історичний розвиток операційного менеджменту: промислова революція, розвиток теорії менеджменту, розвиток науки менеджменту і систем.

Особливості операційного менеджменту: цілі та основні завдання. Принципи, функції та методи операційного менеджменту.

Операційний менеджер та процес управління.

**Тема 2. Операційна стратегія**

Коло стратегічних питань, що вирішується в операційному менеджменті.

Сутність та етапи розробки операційної стратегії. Операційні пріоритети. Пріоритети, які визначаються місцем на ринку. Зміщення (зсув) конкурентних пріоритетів.

Формування стратегії виробництва товару.

Розробка стратегії процесу. Типи процесів: сфокусований на процесі, сфокусований на продукті та процес, який повторюється. Порівняння стратегій процесів.

Особливості стратегій сервісних процесів.

Вплив життєвого циклу на операційну стратегію. Виражена компетентність та конкурентні переваги.

Застосування «дерева рішень» у проектуванні товару або процесу.

### **Тема 3. Операційна система організації**

Сутність системного підходу до операційного менеджменту. Операційна система як об'єкт управління. Особливості та властивості операційної системи.

Складові частини операційної системи: перероблююча підсистема, підсистема забезпечення та підсистема планування і контролю.

Класифікаційні підходи до операційних систем. Виштовхуючі та витягуючі операційні системи. Одиничні (проектні) системи. Дрібносерійні системи. Системи масового виробництва. Системи з безперервним процесом.

### **Тема 4. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати**

Поняття операційної діяльності підприємства.

Склад основних ресурсів як вхідних факторів операційної діяльності. Поняття недостатнього, надлишкового та ресурсу обмеженої потужності. Товари (послуги) як результат операційної діяльності підприємства.

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

Організація операційного процесу у просторі й часі.

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

### **Тема 5. Управління процесом проектування операційної системи**

Проектування операційної системи: сутність, цілі та етапи. Склад критеріїв та факторів проектування операційної системи. Соціотехнічний підхід до розробки операцій. Зміни операцій. Сучасний рівень розвитку операційних систем: системи автоматизованого проектування, автоматизовані системи управління виробництвом, системи автоматизованого складування та подачі товарів, гнучкі виробничі системи, інтегровані автоматизовані системи управління виробництвом.

Відмінності у проектуванні продукту та послуги. Реалізація функції якості як можливість залучення споживача до операційного процесу.

Необхідність рішень з просторової організації діяльності. Схеми розміщення та масштаби виробничих потужностей. Розміщення обладнання

для поточного виробництва. Проектування поопераційної (функціональної) схеми розміщення обладнання. Гнучкі схеми. Методологія схеми розміщення потужностей. Розміщення приміщень і обладнання сервісних підрозділів підприємства. Планіровка офісу.

Проектування виробничого і обслуговуючого потоків: методи, засоби, інструментарій.

Проектування робіт і нормування праці.

## **Тема 6. Управління поточним функціонуванням операційної системи**

Стратегічне, тактичне та оперативне планування операцій, агрегативне планування.

Управління матеріально-технічним забезпеченням. Функції, завдання та основні вимоги до оперативного управління виробництвом. Зміст та фази оперативного управління. Організація диспетчеризації виробництва. Регулювання незавершеного виробництва. Види систем оперативного управління виробництвом.

Контроль за виконанням робіт. Контроль операційного процесу. Контроль якості сировини, матеріалів, товарів та послуг. Контроль запасів.

Роль та завдання управління матеріальними ресурсами та запасами. Управлінські рішення в сфері управління запасами та пов'язаними з ними витратами. Особливості управління запасами залежного та незалежного попиту. Методи диспетчеризації запасів. Система управління «точно у термін».

Робоче середовище та умови праці, режим роботи. Класифікація робочих місць. Принципи організації праці. Розподіл та кооперація праці. Мотивація роботи. Робочі завдання. Основи нормування праці. Методи нормування праці. Хронометраж (система нормативів часу). Методи нормування часу.

## **Тема 7. Управління проектами**

Сутність проектного підходу до управління організацією. Життєвий цикл проекту. Менеджмент проекту.

Планування проектів. Поопераційний перелік робіт. Створення робочих графіків за допомогою діаграм Г.Гантта. Розклад проектів.

Контролінг проектів. Методи сітьового планування: переваги та недоліки. Техніка управління проектами методом оцінки та розгляду програми (PERT) та методом критичного шляху (CPM), Програмне забезпечення управління проектами (програмний продукт MS Project).

### **Тема 8. Менеджмент якості та управління продуктивністю операційної діяльності**

Загальний менеджмент якості (TQM). Поняття, значення та фактори забезпечення якості товарів та послуг. Показники якості та методи їх оцінки. Нормативи якості товарів та послуг.

Планування якості. Організаційне забезпечення якості. Інструменти контролю якості. Аналіз програм забезпечення якості У.Е.Демінга, Д.Джурана, П.Кросбі, К.Ішикава, Ш.Шинго. Методи Дж.Тагуші. Підхід з точки зору загального менеджменту якості. Розвиток програми забезпечення якості. Групи управління якістю і система боротьби за якість товарів.

Продуктивність операційної діяльності як основна мета операційного менеджменту. Комплексний підхід до питань продуктивності. Показники результативності функціонування операційних систем. Моделювання процесу управління продуктивністю операційної системи. Фактори, що впливають на динаміку продуктивності організації. Шляхи підвищення продуктивності праці в організації.

Особливості операційного менеджменту в різних галузях економіки.

### **3. САМОМЕНЕДЖМЕНТ**

#### **Розділ 1. Управлінська праця та її наукова організація**

##### **Тема 1. Особливості управлінської праці**

Управлінська праця як складова управлінської діяльності. Об'єктивні основи виникнення. Сутність, предмет, об'єкт та засоби організації праці менеджера.

Еволюція організації праці. Сутність, цілі та умови вдосконалення праці на сучасному етапі. Управлінська праця як сума управлінських складових (управлінський працівник – управлінська ситуація – управлінський процес).

Види та класифікація управлінської діяльності за: змістом, характером ініціативи, періодом, предметом діяльності, періодичністю повторення, фіксованістю у часі, важливістю і терміновістю.

Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства, форми керівництва (пряма і непряма, повна і часткова). Керівництво спільною діяльністю. Проектування ієрархії обсягу.

Евристична, адміністративна та операторська функції менеджера, співвідношення між ними. Зміст роботи менеджера та її класифікація. Ролі керівника за Мінцбергом. Класифікація важкості праці. Фізичні та нервово-психічні навантаження. Психофізіологічні дослідження.

Поняття трудового процесу. Закони розвитку організації праці. Критерії оптимізації трудових процесів. Типи трудових процесів і фактори, які визначають зміст трудового процесу. Сутність наукового підходу до пізнання трудових процесів.

##### **Тема 2. Сутність, принципи та напрямки наукової організації праці**

Сутність, значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі.

Основні принципи наукової організації праці: масовість, плановість, комплексність, загальне охоплення, науковість, нормативність, ефективність, конкретність, зацікавленість.

Напрямки наукової організації праці: раціональний розподіл обов'язків, організаційне закріплення процесів поділу (функціональний,



технологічний, кваліфікаційний поділ праці) та кооперації, розстановка кадрів по ланках системи управління, нормування управлінської праці та оптимальне використання робочого часу, раціональна організація робочого місця і створення оптимальних умов праці та відпочинку, використання раціональних методів і засобів виконання управлінських робіт, забезпечення необхідної кваліфікації працівників, регламентування діяльності та стосунків, матеріальне й моральне стимулювання управлінської праці.

Розробка та впровадження планів із наукової організації праці.

### **Тема 3. Розподіл та кооперація управлінської праці. Розпорядча діяльність**

Основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві. Технологічний, функціональний та професійно-кваліфікаційний розподіл праці. Кооперація праці та її види: економічні, психологічні та соціологічні межі розподілу праці.

Принципи професійно-кваліфікаційного розподілу праці. Проектування розподілу та кооперації праці та встановлення пропорційності видів праці.

Основні напрямки удосконалення діючої системи розподілу та кооперації праці. Раціональний розподіл функцій між керівником та працівниками апарату управління. Принципи та етапи розподілу управлінських функцій. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць.

Визначення функції заступників та рівня централізації управління.

Розподіл завдань: зв'язок із кваліфікацією виконавця. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Техніка і форми передачі розпоряджень – автократичні та демократичні; письмові та усні. Об'єктивізація доручень. Рівномірність, конкретність завдань, свобода дії. Інструктування підлеглих. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності.

### **Тема 4. Планування особистої роботи менеджера**

Час як ресурс: значення, особливості, структура та нормативи. Особистості часу як ресурсу: незворотність, об'єктивність, обмеженість. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської роботи.

Цільове планування роботи менеджера. Декомпозиція цілей управління підприємством за рівнями менеджерів.

Методи планування особистої праці менеджера: директивне, індивідуальне та комбіноване планування. Особисті цілі менеджера. Процес постановки особистих цілей менеджера: визначення цілей, аналіз можливостей досягнення поставлених цілей, уточнення і конкретне формулювання цілей.

Перспективні (річні та місячні) плани – планування результатів; оперативні (тижневі та щоденні) плани – планування часу як ресурсу. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності. Стадії процесу планування: складання переліку справ, визначення передбачуваної тривалості, розрахунок резервного часу, визначення пріоритетності, контроль і координація. Врахування індивідуальних особливостей працездатності при складанні планів-графіків. Організаційні принципи розпорядку дня.

Засоби планування особистої роботи менеджера: календар, щоденник, «організатор», «тайм-менеджер», електронна записна книжка, комп'ютерні системи організації праці.

Делегування завдань, діяльності, компетенції та функціональної відповідальності як форма розподілу управлінської праці. Елементи процесу делегування. Завдання, які не делегуються. Делегування відповідальності: характеристика відповідальності, діапазону делегування, опис посади, обов'язки співробітника і керівника в умовах делегування відповідальності. Зв'язок делегування з навчанням підлеглих. Перешкоди у делегуванні (з боку керівників та з боку виконавців) та шляхи їх подолання. Право підлеглого на помилку.

## **Тема 5. Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу**

Види норм і нормативи. Класифікація нормативів праці: за видами нормативів, за методами розробки, за ступенем значущості, за масштабом застосування.

Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та самофотографія робочого дня. Вимірювання витрат часу на продуктивну діяльність, витрат на перешкоди і перерви в роботі. Етапи аналізу використання робочого часу.

Методи нормування праці: мікроелементне, аналітичне, статистичне, експертне нормування. Порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління.

## **Тема 6. Організація робочих місць. Умови праці**

Сутність організації робочого місця менеджера. Класифікація робочих місць за: рівнями менеджерів, рівнем механізації, робочою позою, місцем розміщення, стабільністю розміщення, ступенем спеціалізації, умовами праці.

Вимоги до організації робочих місць: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні. Антропометричні показники, які враховуються при організації робочих місць. Удосконалення обладнання і технологічне оснащення робочих місць. Вимоги до обладнання. Прилад сигналізації, пульти управління. Допоміжне обладнання, вимоги до допоміжного обладнання.

Схематичне планування робочого місця. Робочі зони. Раціональне розміщення працівників. Системи планування приміщень: кабінетна, загальна, сотова. Правила розподілу приміщень. Норми площі робочого місця. Організаційне оснащення. Уніфікація оснащення.

Зміст поняття «умови праці». Фактори виробничого середовища: психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, естетичні та соціально-психологічні.

Використання технічних засобів управління та їх класифікація за ознакою. Призначення засобів організаційної та обчислювальної техніки: складання документів, розмноження і копіювання документів, обробка документів.

Правила створення раціональних умов праці. Доцільність та методика розроблення паспорта робочого місця. Забезпечення сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці менеджера. Естетика праці.

## **Розділ 2. Основні види роботи менеджера**

### **Тема 7. Документування в управлінні**

Роль та місце документальної інформації в управлінні. Документи, їх функції та різновиди. Документ як засіб закріплення інформації, елемент внутрішньої організації праці менеджера. Комунікативна функція документів.

Види документів за походженням, напрямками діяльності організації, найменуванням, складністю, формою та засобами фіксації, терміном зберігання.

Системи документації. Процеси документування: підготовка, узгодження, оформлення, виготовлення документів.

Поняття формуляру. Основні реквізити документів, їх розміщення. Бланки документів, варіанти їх оформлення.

Основні вимоги до документів: достовірність, відповідність чинному законодавству, дотримання формуляру, бездоганність оформлення. Вимоги до оформлення. Фіксація реквізитів адресата.

Відмітки про погодження (узгодження) внутрішнє або зовнішнє (візи, грифи, погодження). Засвідчення документів – підписування, проставлення печатки, затвердження. Оформлення погодження документів – їх надходження, контроль, виконання, перенесення інформації, копіювання. Резолюція як форма оформлення управлінського рішення. Уніфікація як метод удосконалення документів. Правила складання тексту документів. Елементи та структура документів.

Етикет службового листа.

## **Тема 8. Складання та оформлення документів**

Класифікація та оформлення організаційно-розпорядчої документації. Особливості оформлення статутів, установчих угод та положень підприємств. Оформлення посадових інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку. Документування діяльності колегіальних органів. Постанови та рішення колегіальних органів. Складання протоколів: докладних та скорочених. Оформлення наказів, розпоряджень, службових листів, службових записок (пояснювальних, доповідних). Види актів. Структура та порядок оформлення.

Оформлення документації з особового складу: трудові контракти, накази по особовому складу, трудові книжки, особові справи співробітників. Структура штатної чисельності та штатного розкладу. Документування процесу прийому на роботу, звільнення з роботи або переведення на іншу посаду (ділянку). Документи з контрактної системи наймання працівників. Складання особистих документів: заяви, резюме, автобіографії, розписки, доручення, рекомендаційного листа.

Оформлення документації з господарської діяльності. Складання та оформлення договорів поставки, підряду, про майнову відповідальність. Документування господарсько-претензійної діяльності; комерційні акти, претензійні листи, протоколи розбіжностей до договорів. Обліково-фінансові документи: оформлення процедур відкриття рахунків у банку.

Документування зовнішньоекономічної діяльності: документи з організації зовнішньоекономічних зв'язків, документи зі створення спільних підприємств.

## **Тема 9. Організація діловодства. Опрацювання текстових матеріалів**

Загальна характеристика процесів діловодства: надходження, реєстрація, зберігання. Приймання документів. Попередній розгляд документів. Реєстрація документів. Форми для реєстрації документів (вхідних, вихідних, внутрішніх) і порядок їх заповнення. Автоматизована реєстрація: банк реєстрації даних. Журнальна форма реєстрації.

Види потоків документів. Робота з документами .

Номенклатура справ та її види: індивідуальна, рекомендована й типова. Формування й оформлення справ.

Автоматизація процесів діловодства на підприємстві. Структура служби діловодства. Напрямки використання ПЕОМ у процесі організації роботи з текстовими документами та документальному забезпеченні управління. Обмін електронними документами (електронна пошта).

Методи і засоби раціональної обробки текстових матеріалів: фільтрування, швидкочитання, опрацювання текстів. Вдосконалення методики читання. Використання ввідних, посилюючих, опорних сигналів.

## **Тема 10. Організація та проведення нарад і зборів**

Ділові наради як тимчасова група, колектив, команда. Технологія підготовки та проведення нарад і зборів. Методика раціонального проведення нарад: планування, вироблення порядку денного та регламенту, визначення кола учасників та місця проведення, ознайомлення учасників. Особливості ділових нарад – дотримання регламенту, керування дискусією, підготовка і компетентність голови наради, голосування, прийняття та оформлення рішень.

Класифікація ділових нарад: цілями, періодичністю, ступенем прогнозованості, складом учасників, колом питань, кількістю питань, кількістю учасників, складом секретаріату, президії, методом проведення, фіксації рішень, прийнятих на нараді.

Ведення нарад. Способи впливу на поведінку учасників наради. Особливості оперативних нарад. Нетрадиційні форми нарад: мозкова атака, авторитарна нарада, послідовне узгодження рішення.

Результативність та кошторис нарад і зборів.

### **Тема 11. Ділові контакти, переговори, телефонні розмови**

Підготовка та проведення ділових зустрічей та переговорів. Класифікація переговорів за цілями їх учасників. Функції переговорів: інформаційна, комунікативна, координуюча, контролю, відволікання уваги, пропаганди, затримки.

Динаміка переговорів. Процес проведення переговорів: підготовка, безпосереднє проведення, аналіз (обговорення) результатів. Головні аспекти проведення переговорів: змістовний, організаційний та тактичний. Фази проведення переговорів: уточнення позицій учасників переговорів, пошук альтернатив. Типи спільних рішень учасників переговорів.

Психологічні механізми і технологія переговорного процесу. Тактичні прийоми на переговорах. Психологічні умови успіху на переговорах. Значення міміки та жестикуляції в процесі спілкування. Класифікація типів співрозмовників.

Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому, особливості прийому з особистих питань. Особливості груп відвідувачів.: заявлені та незаявлені відвідувачі. Стратегія управління потоком відвідувачів.

Особливості ведення телефонної розмови. Техніка телефонних розмов. Раціоналізація телефонних контактів: "пасивні" вхідні та "активні" вихідні дзвінки. Фільтрування вхідних телефонних дзвінків. Визначення тактики ефективного телефонного дзвінка. Правила ведення телефонної розмови.

Основи взаємодії керівника і секретаря-референта. Характеристика ділових та особистісних якостей секретаря. Обов'язки особистого секретаря та їх залежність від конкретної посади керівника. Реалізація плану роботи менеджера. Соціально-психологічна компетентність секретаря-референта.

## **4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

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

Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як об'єкт управління персоналом. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій.

Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. Загальна модель управління персоналом.

Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами». Етапи історичного розвитку управління персоналом. Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

### **Тема 2. Управління персоналом як соціальна система**

Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. Характеристика персоналу організації. «Індивід», «Особистість». Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями. Робітники та службовці.

Різновиди соціальних груп: за видами діяльності, за тривалістю існування.

Структура персоналу: штатна, організаційна, соціальна, рольова.

Соціальна структура персоналу: за віком, статтю, стажем роботи, рівнем освіти. Чисельність персоналу: нормативний, штатний, фактичний склад працівників. Категорії працівників у складі спискової чисельності.

Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Поняття посади, професії, кваліфікації.

Компетентність працівника. Види компетенцій. Професійна компетентність і професійна придатність.

### **Тема 3. Формування колективу організації**

Колектив як соціальна група. Принципи формування колективу. Етапи розвитку колективу. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами.

Формальні і неформальні групи. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу. Роль менеджера з персоналу у формуванні колективу. Специфіка жіночих колективів. Лідерські якості керівника в управлінні персоналом.

Корпоративна культура в системі управління персоналом. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу.

### **Тема 4. Згуртованість та соціальний розвиток колективу**

Суть та стадії згуртованості колективу. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Роль комунікацій в управлінні персоналом.

Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність працівників в організаціях. Вимоги до психологічних якостей працівників та керівників сучасних організацій. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера.

Специфіка процесу управління персоналом в багатонаціональних організаціях.

Сутність та значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Документальне відображення. Методи збирання соціальної інформації. Характеристика основних розділів: удосконалення умов праці, забезпечення високого життєвого рівня та підвищення культурно-побутових умов працівників, розвиток самоуправління тощо. Функції та повноваження трудових колективів.

### **Тема 5. Кадрова політика організацій**

Поняття та значення сучасної кадрової політики організацій. Основні структурні складові кадрової політики. Фактори, що впливають на формування кадрової політики.



Стратегія управління персоналом. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.

Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя). Роль держави у здійсненні кадрової політики. Вплив стилю керівництва на кадрову політику. Обговорення відмінностей принципів кадрової політики в умовах ринкової системи господарювання.

### **Тема 6. Служби персоналу: організація та функції**

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб.

Різновиди служб персоналу. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень. Взаємозв'язок кадрової служби з іншими підрозділами організації. Реорганізація роботи кадрової служби.

Роль менеджера в роботі з персоналом. Процес планування роботи з персоналом. Види та вибір методів планування. Основні напрями діяльності та ролі менеджера в управлінні персоналом організації. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера кадрової служби.

Інформаційне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Регламентація правового забезпечення. Організація обліку та звітності по персоналу. Робота з документами по особовому складу.

Заходи по охороні та безпеці кадрової інформації.

### **Тема 7. Кадрове планування в організаціях**

Поняття про кадрове планування. Мета та завдання планування персоналу. Сутність стратегічного планування людських ресурсів. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі.

Планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреби у персоналі.

Зміст понять «вакансія», «посада», «професія», «спеціальність». Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі.

Прогнозування якісної та кількісної потреби у персоналі. Ключові компетенції персоналу.

Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі.

### **Тема 8. Організація набору та відбору кадрів**

Добір кадрів. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Кваліфікаційна карта та карта компетенцій.

Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств. Лізинг персоналу.

Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть та завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід.

Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях.

Професійний відбір персоналу. Етапи відбору кадрів. 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. Аналіз та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх співставлення. Випробування. Рішення про найом.

Трудова адаптація: первинна та вторинна. Входження та інтеграція. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють.

### **Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу**

Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та види оцінки персоналу. Критерії та методи оцінки персоналу. Інформаційні джерела.

Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Оцінка індивідуального вкладу. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо.

Оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна.

Оцінювання керівників: рівень кваліфікації, відповідальність, готовність ризикувати, організаторські здібності, стиль управління, ініціативність, показники роботи підлеглих працівників.

Атестація персоналу. Види атестацій. Призначення та зміст атестаційної комісії. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Організація проведення атестації персоналу. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

### **Тема 10. Управління процесом розвитку та рухом персоналу**

Професійний розвиток персоналу. Виявлення та аналіз потреб персоналу. Поняття про трудову кар'єру та просування по службі. Психологічний аналіз особи працівника. 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 зростання. Методи соціального та морального впливу на персонал. Гуманізація праці, залучення до управління.

Навчання персоналу. Інвестування в людину та його ефективність. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Аналіз системи багаторівневої освіти та перспектив професійного росту в Україні. Самоосвіта, саморозвиток, самовдосконалення.

Управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу.

Планування та підготовка резерву. Формування внутрішнього резерву. Виявлення працівників з лідерським потенціалом. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Наступник. Дублер. Розстановка персоналу за посадами.

## **Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу**

Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Форми звільнення: з ініціативи адміністрації та за власним бажанням. Аутсорсинг, аутплейсмент. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії.

Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив.

Управління плинністю кадрів. Необхідна та надлишкова плинність кадрів, фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні.

Розробка заходів з регулювання плинності персоналу. Вивчення та управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу. Організація навчання техніки безпеки та охорони здоров'я. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом.

## **Тема 12. Соціальне партнерство в організації**

Соціальні партнери в організації: роботодавець і наймані працівники. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів.

Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників.

Громадські організації. Роль профспілкової організації в представництві інтересів найманих працівників.

Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони колективного договору. Зміст колективного договору. Колективні переговори, порядок укладання та реєстрації договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням. Соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, колективом та окремим працівником.

## **Тема 13. Ефективність управління персоналом**

Ефективність роботи персоналу: сутність та підходи. Методика оцінки ефективності. Методики оцінки за якістю та результатами праці.

Взаємозалежність ефективності роботи підприємства від робіт персоналу. Критерії ефективності. Соціальна та економічна ефективність роботи персоналу.

Бальна методика оцінки ефективності роботи персоналу: теорія, зміст та застосування.

Комплексна оцінка управлінської праці: суть, принципи застосування.

Оцінка за коефіцієнтом трудової участі: сутність, розрахунок, переваги та недоліки у застосуванні.

Порівняльна характеристика різних методів оцінки ефективності роботи персоналу.

## **5. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

### **Стратегічне управління**

#### **Тема 1. Теоретичні основи стратегічного управління.**

Концепція стратегічного управління: сутність, структура, особливості та механізм здійснення. Стратегія та стратегічний набір: сутність, вимоги та підходи до формування. Стратегічна сегментація та оцінювання привабливості стратегічних зон господарювання. Конкурентоспроможність товару та підприємства. Методи визначення конкурентоспроможності організації. Загальноконкурентні стратегії за М.Портером: основні ознаки та ризики впровадження цих стратегій.

Поняття диверсифікації, мета, переваги та недоліки. Критерії для оцінювання можливостей диверсифікації.

#### **Тема 2. Практичні аспекти стратегічного управління**

Сутність, загальна характеристика портфельного аналізу, його основні етапи та прийоми. Гіпотези матриці BCG та характеристика її основних положень. Переваги та основні недоліки матриці BCG. Модифікована матриця BCG: сутність, критерії та основні стратегічні альтернативи. Основні стратегічні альтернативи матриці «General Electric» – «McKinsey» та межі її застосування. Розробка бізнес-стратегій та функціональних стратегій для стратегічних бізнес-одиниць на основі матриці «Shell» – DPM. Основні стратегічні рекомендації матриці Ансоффа, її переваги та недоліки. Тримірна схема Абеля. Характерні особливості PIMS-аналізу.

#### **Тема 3. Сучасні методи та моделі стратегічного управління**

Цілі, принципи, бар'єри та моделі стратегічного планування.

Сучасні методи та моделі стратегічного управління: система збалансованих показників, система показників відповідальності, піраміда МакНейра.

## **Прийняття управлінських рішень**

### **Тема 4. Теорії та моделі прийняття управлінських рішень**

Сутність, значення, функції та класифікація управлінських рішень. Психологічна та нормативна теорії рішень. Концепція обмеженої раціональності Г.Саймона. Модель раціональної та «адміністративної людини». Техніка прийняття рішення за Г.Саймоном. Особливості прийняття рішень в організації за Дж. Марчем. Модель «сміттевого кошика» Дж.Марча. Теорія локальних приростів Ч. Ліндблома. Модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона. Конфліктно-ігрова модель організації М. Крозье. Модель інкрементального процесу прийняття управлінських рішень Г. Мінцберга. Модель прийняття рішень в організації Карнегі. Класифікація стилів прийняття рішень (Д.Макгрегора, В.Оучі, Р.Лайкерта, Р.Танненбаума і У.Шмідта, в залежності від рівнів організації рішень).

### **Тема 5. Практичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень**

Технологія прийняття управлінських рішень. Креативність, складові та стадії креативного процесу. Методи активізації творчої діяльності. Методи генерування креативних ідей. Методи обґрунтування управлінських рішень.

Основні напрямки застосування експертних оцінок. Причини та помилки, що впливають на точність експертних оцінок. Правила голосування та вимоги до них.

Методи та стратегії багатокритеріального вибору. Загальна схема розв'язування задач багатокритеріального вибору.

### **Тема 6. Оцінювання ефективності управлінських рішень**

Якість управлінських рішень та фактори, що впливають на рівень якості УР. Цілі, принципи оцінювання та критерії ефективності управлінських рішень. Методи оцінювання економічної ефективності управлінських рішень.

## ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ФАХОВЕ ВСТУПНЕ ВИПРОБУВАННЯ

1. Підходи до поняття „менеджмент” (сфери застосування). Комплекс дисциплін.
2. Завдання менеджменту, методологічна основа, об’єкт вивчення.
3. Загальні характеристики складних формальних організацій.
4. Необхідність управління організаціями, суб’єкт та об’єкт правління.
5. Рівні управління та основні категорії менеджерів.
6. Особливості управлінської праці, 3 категорії ролей (за Мінцбергом).
7. Загальні риси управлінської праці – предмет, характер, засоби та кінцевий результат.
8. Основні функції, що виконують керівники в процесі управління.
9. Складові успіху управління організацією.
10. Взаємозв’язок цілей та ресурсів організацій.
11. Особливості сучасних організацій (в порівнянні зі „старими”).
12. Внесок школи наукового управління (Ф. Тейлор та інші) в розвиток управлінської думки.
13. Класична (адміністративна) школа, принципи управління за А. Файолем.
14. Школи взаємовідносин та поведінських наук. Їх значення в еволюції менеджменту.
15. Школа науки управління (кількісний підхід).
16. Основні підходи в управлінні: процесний, системний, ситуаційний.
17. Організації, як відкриті системи. Ситуаційне мислення, щодо вирішення проблем організацій.
18. Системний підхід, щодо проблем організацій. 3 основні блоки методології.
19. Використання факторного аналізу при прийнятті управлінських рішень.
20. Поведінка керівника в якості лідера. Стилi керування.
21. Основні підсистеми (змінні) організації та їх взаємовплив.
22. Значення внутрішніх змінних для керівника організації та можливість впливу на стан системи.
23. Цілі організації та підрозділів, як засіб координування дій.
24. Основні категорії завдань в організації, вплив спеціалізації на задачі працівників.



25. Підсистема „структура”, функціональні області та сфера контролювання.
26. Поняття організаційної структури управління (ОСУ). Пласкі та багаторівневі ОСУ.
27. Класифікація технологій за Вудворд та Томпсоном. Вплив технології на завдання організації.
28. Підсистема „люди”. Три аспекти вивчення персоналу в системі організації.
29. Особливості індивідуальної поведінки людей в організації та необхідність її врахування.
30. Поведінка робітників у формальних групах. Робочий клімат та його значення для успіху організації.
31. Вплив зовнішнього оточення та необхідність його врахування.
32. Основні фактори зовнішнього оточення: прямого та непрямого впливу.
33. Необхідність врахування керівником факторів безпосереднього впливу на організацію.
34. Вплив організацій на зовнішнє оточення. Організаційний дарвінізм.
35. Характеристики зовнішнього оточення та їх вплив на організацію та підрозділи.
36. Конкурентоспроможність продукції та порядок її визначення за експертним методом.
37. Визначення найбільш значущих факторів впливу на організацію за допомогою якісної оцінки.
38. Основні різновиди міжнародного бізнесу та стан зовнішнього оточення організацій на міжнародному рівні.
39. Значення соціокультурних факторів при міжнародній діяльності організацій.
40. Значення етики в бізнесі. Юридична та соціальна відповідальність.
41. Значення пов’язаних процесів в управлінні.
42. Необхідність процесів комунікації в організації. Формальні та неформальні комунікації.
43. Особливості інформації як товару. Вимоги до повідомлень, визначення якості повідомлень.
44. Критерії якості інформаційних повідомлень та показники щодо їх визначення.
45. Різновиди комунікацій в організації. Вертикальні комунікації.

46. Різновиди комунікацій в організації. Горизонтальні комунікації.
47. Різновиди комунікацій в організації. Комунікації керівника з підлеглими.
48. Різновиди комунікацій в організації. Зовнішні та неформальні комунікації, їх використання керівниками організації.
49. Комунікаційний процес та його основні елементи.
50. Основні етапи процесу обміну інформацією.
51. Зворотній зв'язок в процесі комунікацій та його значення.
52. Подолання інформаційного шуму в процесі комунікацій.
53. Подолання перешкод в ефективних комунікаціях. Бар'єри, пов'язані зі сприйняттям інформації.
54. Бар'єри на шляху міжособистих комунікацій та їх подолання. Семантичні бар'єри.
55. Невербальні перешкоди в комунікаціях.
56. Вміння вислуховувати інформацію та 10 правил за Кітом Девісом.
57. Основні перешкоди в організаційних комунікаціях – фільтрування повідомлень, незадовільна структура, інформаційне перевантаження.
58. Покращення комунікацій в організації за рахунок використання сучасних інформаційних технологій.
59. Підвищення ефективності міжособового обміну інформацією між керівником та підлеглими.
60. Викривлення (втрата змісту) інформації в процесі комунікацій. Методи подолання перешкод.
61. Організаційні рішення, їх значення та місце в процесі управління.
62. Запрограмовані та незапрограмовані рішення. Розробка процедури. Компроміси.
63. Три основні підходи до прийняття рішень. Використання підходів на різних рівнях менеджменту організацій.
64. Раціональний підхід, його основні етапи. Визначення попередньої проблеми та її діагностування.
65. Етапи раціонального підходу. Значення обмежень та критеріїв в процесі прийняття рішення.
66. Раціональне рішення. Визначення та оцінка альтернатив.
67. Основні групи факторів, що впливають на керівника в процесі прийняття рішення. Цінності керівника.

68. Вплив інформаційних обмежень на процес прийняття рішення. Визначення доцільності додаткової інформації.
69. Середовище прийняття рішення та його вплив на керівника.
70. Взаємозв'язок рішень в організації та необхідність врахування наслідків рішення.
71. Значення та необхідність делегування в організації.
72. Відповідальність та повноваження, обмеження повноважень.
73. Різновиди делегування.
74. Лінійні та штабні повноваження.
75. Типи адміністративних апаратів (штабів).
76. Необхідність стратегічного планування.
77. Процес стратегічного планування.
78. Формування місії та цілей в процесі стратегічного планування.
79. Оцінка стану зовнішнього оточення та визначення сильних та слабких сторін організації в процесі стратегічного планування.
80. Основні стратегічні альтернативи, що використовують при виборі стратегій.
81. Політика, тактика, процедури та правила в процесі реалізації стратегій.
82. Формування організаційної структури управління, етапи організаційного проектування.
83. Фактори, що впливають на вибір ОСУ.
84. Посадові інструкції та їх основні розділи.
85. Бюрактичні ОСУ, переваги та недоліки лінійних, функціональних та лінійно-функціональних ОСУ.
86. Дивізіональні ОСУ та департаменталізація.
87. Організаційні (адаптивні) ОСУ.
88. Розвиток поняття "мотивування", первісні концепції.
89. Модель мотивування через потреби. Зовнішні та внутрішні винагороди.
90. Змістовні теорії мотивації. Ієрархія потреб за А. Маслоу.
91. Процесні теорії мотивації. Теорія очікувань В. Врума.
92. Операційний менеджмент у системі менеджменту підприємства, об'єкт та суб'єкт управління.
93. Операційна функція організації – необхідність та значення.
94. Еволюція розвитку операційного та виробничого менеджменту.
95. Функції, методи та принципи операційного менеджменту.

96. Операційні менеджери, їх основні обов'язки.
97. Операційна стратегія, її місце у системі стратегічного управління підприємством, етапи розробки.
98. Операційна система, її складові.
99. Операційні пріоритети, порядок їх вибору.
100. Класифікаційні підходи до операційних систем.
101. Поняття операційної діяльності підприємства. Ресурси як вхідні фактори операційної діяльності.
102. Операційний процес: сутність, структура та принципи організації.
103. Типи операційних процесів та їх основні ознаки.
104. Організація операційного процесу у просторі.
105. Операційний цикл підприємства, його структура.
106. Види руху предметів праці у виробничому процесі.
107. Розробка асортиментної політики підприємства.
108. Процес оновлення продукції на підприємстві, фактори, що впливають на нього.
109. Проектування продукції у сфері виробництва.
110. Проектування процесу виробництва.
111. Проектування продукції та процесів у сфері послуг.
112. Сучасний рівень розвитку операційних систем.
113. Використання сітьових методів планування та управління виробництвом, їх суть, значення.
114. Виробнича потужність підприємства, планування завантаження потужностей.
115. Критерії розміщення виробничих об'єктів та об'єктів сервісу.
116. Обґрунтування управлінських рішень на основі методу аналізу безбитковості продукції. Графічна інтерпретація методу.
117. Оперативне управління виробництвом, його основні завдання та зміст.
118. Оперативно-виробниче планування в системі оперативного управління виробництвом, його рівні.
119. Оперативно-виробниче планування, блоки і стадії розробки планів.
120. Регулювання ходу виробництва. Завдання та зміст диспетчерування виробництва.
121. Основні об'єкти диспетчерського контролю на підприємстві, структура диспетчерської служби.

122. Оперативне контролювання та його місце в оперативному управлінні.
123. Поняття запасу. Виробничі та товарні запаси.
124. Види виробничих запасів, що створюються на підприємстві.
125. Види витрат на утворення та зберігання виробничих запасів.
126. Управління запасами на підприємстві.
127. Система управління запасами з фіксованим обсягом поставки.
128. Система управління запасами з фіксованим інтервалом часу між поставками.
129. Управління запасами при залежному попиті: MRP-системи.
130. Методи ABC та XYZ-аналізу в управлінні запасами.
131. Система “точно в строк” (JIT).
132. Якість продукції, її значення та складові.
133. Система показників якості продукції.
134. Методи визначення рівня якості продукції.
135. Організація контролю якості продукції на підприємстві, інструменти контролю якості.
136. Ціна якості.
137. Управління якістю продукції на підприємстві.
138. Петля якості.
139. Ресурсне забезпечення суспільства та підприємства.
140. Управління персоналом, принципи та методи управління персоналом.
141. Система управління персоналом організації.
142. Підходи до управління персоналом.
143. Персонал як суб'єкт і об'єкт управління, характеристика персоналу організації.
144. Структура персоналу організації.
145. Класифікація персоналу за категоріями посад в організації.
146. Поняття посади, професії, кваліфікації.
147. Компетентність працівника, види компетенції.
148. Поняття групи, класифікація соціальних груп.
149. Формальні та неформальні групи в організації.
150. Колектив як соціальна група.
151. Корпоративна культура в системі управління персоналом.
152. Показники рівня розвитку колективу.
153. Згуртованість колективу.

154. Соціально-психологічний клімат колективу.
155. Соціальний розвиток колективу.
156. Кадрова політика організації, види кадрової політики.
157. Етапи проектування кадрової політики підприємства.
158. Стратегії управління персоналом.
159. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.
160. Державна кадрова політика в Україні.
161. Служби управління персоналом організації.
162. Кадрове та документаційне забезпечення системи управління персоналом.
163. Інформаційне та технічне забезпечення системи управління персоналом.
164. Нормативно-методичне та правове забезпечення системи управління персоналом.
165. Кадрове планування, фактори, що впливають на визначення потреби у персоналі.
166. Методи планування персоналу.
167. Прийом на роботу. .
168. Добір персоналу. Характеристика джерел залучення кандидатів.
169. Поняття профорієнтації, її форми.
170. Організація процесу відбору кадрів.
171. Підбір та розміщення персоналу.
172. Адаптація персоналу, її види та цілі.
173. Методи оцінювання персоналу: метод стандартних оцінок.
174. Методи оцінювання персоналу: метод управління через встановлення цілей.
175. Методи оцінювання персоналу: порівняльні методи.
176. Методи оцінювання персоналу: метод оцінки рівня вкладу.
177. Нетрадиційні методи оцінювання персоналу.
178. Атестація персоналу, її суть, цілі, види та етапи проведення.
179. Поняття ділової кар'єри. Її види та етапи.
180. Навчання персоналу, його види та методи.
181. Формування кадрового резерву.
182. Управління плинністю кадрів.
183. Соціальне партнерство.

184. У чому полягає сутність управлінської праці як складової управлінської діяльності?
185. Визначте логіку процесу управлінської праці.
186. Охарактеризуйте особливості управлінської праці.
187. Назвіть основні категорії менеджерів.
188. Розкрийте специфіку праці основних категорій менеджерів,
189. У чому полягає зміст діяльності менеджера?
190. Висвітліть управлінські ролі менеджера.
191. Дайте характеристику вимог, які пред'являються до сучасного менеджера.
192. Розкрийте сутність наукової організації праці на сучасному етапі.
193. Охарактеризуйте завдання наукової організації праці,
194. Висвітліть основні принципи наукової організації праці.
195. Визначте і охарактеризуйте напрямки наукової організації праці.
196. Розкрийте зміст планування раціональної організації праці менеджера.
197. Охарактеризуйте основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві.
198. Назвіть особливості розподілу функцій між членами загального керівництва підприємства.
199. Розкрийте зміст розпорядчої діяльності менеджера.
200. Охарактеризуйте типи комунікативної поведінки керівників.
201. Висвітліть комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності менеджера.
202. Висвітліть роль планування особистої діяльності менеджера в сучасних умовах.
203. У чому полягає практичне значення планування особистої роботи менеджера?
204. Визначте і охарактеризуйте основні складові планування діяльності менеджера.
205. Яким вимогам повинні відповідати цілі менеджера?
206. Розкрийте зміст процесу встановлення особистих цілей менеджера.
207. За якими етапами слід здійснювати процес розробки плану особистої праці менеджера?
208. Назвіть і охарактеризуйте види використання планів діяльності менеджера.

209. Висвітліть правила планування робочого дня менеджера.
210. Розкрийте напрямки раціоналізації витрат часу менеджера на регулярно повторювані роботи, нерегулярні і непередбачені роботи.
211. Розкрийте сутність та значення визначення пріоритетності справ менеджера.
212. За допомогою яких методів може здійснюватися вибір пріоритетних справ менеджера?
213. Розкрийте сутність поняття “делегування”. Визначте переваги та недоліки методу делегування повноважень з точки зору керівника організації.
214. Висвітліть організаційний діапазон виконання управлінських рішень, який формує метод делегування повноважень.
215. У яких ситуаціях менеджеру доцільно використовувати делегування повноважень?
216. Які переваги має реалізація принципу делегування повноважень в організації?
217. Які функції і напрямки діяльності керівника не підлягають делегуванню?
218. Назвіть умови делегування повноважень.
219. За якими напрямками може здійснюватися практична реалізація принципу делегування повноважень в організації?
220. Назвіть і охарактеризуйте фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень в організації.
221. Розкрийте сутність та особливості делегування відповідальності в організації.
222. Розкрийте сутність та роль нормування управлінської праці в сучасних умовах.
223. охарактеризуйте вимоги до нормування управлінської праці.
224. У чому полягають сутність та особливості застосування методів нормування управлінської праці?
225. Охарактеризуйте значення обліку та аналізу робочого часу менеджера.
226. Назвіть принципи обліку робочого часу менеджера.
227. Охарактеризуйте методи аналізу робочого часу менеджера.
228. Розкрийте сутність поняття “діагностика часу”
229. Назвіть основні причини втрат часу в діяльності менеджера
230. У чому полягає сутність організації робочого місця менеджера?



231. Назвіть та охарактеризуйте вимоги, що пред'являються до робочого місця менеджера.
232. Розкрийте сутність планування робочого місця менеджера.
233. За якими напрямками можуть використовуватися технічні засоби управління в організації?
234. Обґрунтуйте необхідність створення автоматизованого робочого місця менеджера
235. Розкрийте особливості організаційно-розпорядчих документів. Які документи входять до даної групи?
236. Назвіть основні види і різновиди організаційно-розпорядчих документів та висвітліть правила їх оформлення.
237. Визначте особливості документів з особового складу підприємства.
238. Назвіть основні види документів з особового складу та розкрийте правила їх оформлення
239. Розкрийте сутність поняття “управлінський документ”.
240. Наведіть класифікацію управлінських документів.
241. Розкрийте сутність поняття “документація”. Назвіть види документації, що використовується у торговельних підприємствах.
242. У чому полягають особливості організаційно-розпорядчої документації?
243. Висвітліть правила оформлення управлінських документів.
244. Розкрийте особливості адміністративного етикету
245. Розкрийте сутність поняття “діловодство”.
246. Назвіть та охарактеризуйте форми діловодства, які застосовуються у підприємствах.
247. Вкажіть вимоги до раціональної організації документообігу у підприємствах.
248. Розкрийте основні напрямки удосконалення діловодства і документообігу у торговельних підприємствах.
249. У чому полягає зміст роботи з документами, що надходять у підприємство?
250. Визначте особливості роботи з документами власного архіву керівника.
251. Назвіть та охарактеризуйте методи контролю за станом документаційного забезпечення управління
252. Розкрийте сутність таких форм колективної роботи, як нарада, засідання, збори.

253. Назвіть позитивні і негативні сторони ділової наради.
254. З яких етапів складається процедура проведення ділової наради?
255. Розкрийте зміст та особливості ділової наради.
256. Охарактеризуйте етап підведення підсумків ділової наради.
257. Назвіть особливості проведення інструктивної та оперативної наради.
258. Розкрийте специфіку проведення наради методом “мозкової атаки” та “наради без наради”.
259. У чому полягають особливості ділових контактів менеджера?
260. Висвітліть технологію проведення ділових переговорів.
261. Розкрийте особливості проведення ділових бесід в діяльності менеджера.
262. Яким чином менеджер повинен здійснювати процедуру прийому відвідувачів?
263. Висвітліть техніку контактів менеджера з підлеглими.
264. Розкрийте основні напрямки взаємодії керівника і секретаря-референта.
265. Яким повинен бути етикет ділових контактів менеджера?

### 3. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ

Оцінювання рівня підготовки, тобто знань і умінь вступника, відбувається на підставі наступних критеріїв:

1. Правильність відповіді;
2. Ступінь усвідомлення програмного матеріалу;
3. Вміння користуватись засвоєним матеріалом.

Результати фахового вступного випробування оцінюються за 100 бальною шкалою з урахування вищезазначених критеріїв за наступною шкалою:

Рівень підготовки	Вимоги рівня підготовки згідно критеріям оцінювання	Бал за 100 бальною шкалою
1	2	3
A	Вступник володіє глибокими, міцними, узагальненими, дієвими знаннями предмету, виявляє неординарні творчі здібності, аргументовано застосовує отримані знання в нестандартних ситуаціях, може самостійно ставити та розв'язувати проблеми. Виявляє творчий підхід і правильно обґрунтовує прийняті рішення, добре володіє різносторонніми вміннями та навичками при виконанні практичних задач.	90-100
B	Вступник продемонстрував в цілому високий рівень теоретичної підготовки згідно вимог, вміння застосовувати отримані знання в процесі аналізу поставленої проблеми, логічно та послідовно викласти фактичний матеріал, робити порівняно аргументовані висновки; Виявляє вміння в цілому вірно обирати необхідні методи розв'язання проблем, правильно їх використовувати, досить коректно інтерпретувати отримані результати.	82-89
C	Вступник знає програмний матеріал, грамотно і за суттю викладає його, припускаючи незначні неточності в доказах, трактовці понять та категорій. При цьому володіє необхідними вміннями та навичками при виконанні практичних задач	74-81
D	Вступник знає тільки основний програмний матеріал, припускає неточності, недостатньо чіткі формулювання, непослідовність у викладанні відповідей. При цьому нетривке володіння вміннями та навичками при виконанні практичних занять.	64-73

Е	Вступник продемонстрував певну теоретичну підготовку; виявив вміння проаналізувати поставлену проблему та більш-менш логічно та послідовно викласти фактичний матеріал, робити певні висновки на основі проведеного аналізу.	60-63
FХ	Вступник не знає значної частини програмного матеріалу. При цьому припускає принципові помилки в доказах, трактовці понять та категорій, виявляє низьку культуру оформлення знань, не володіє основними вміннями та навичками при виконанні практичних задач. Вступник відмовляється від відповіді на контрольні запитання. Знання та вміння з програмного матеріалу практично відсутні.	Менше 60

**Рівень підготовки FХ є недостатніми для участі у рейтинговому конкурсі на зарахування.**

#### **4. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**

Фахове вступне випробування проводиться у формі усного екзамену. Для проведення вступного екзамену формуються окремі групи вступників в порядку надходження (реєстрації) документів. Список допущених до вступного екзамену ухвалюється рішенням приймальної комісії, про що складається відповідний протокол.

Для проведення вступного екзамену головами фахових атестаційних комісій попередньо готуються екзаменаційні білети відповідно до «Програми фахових вступних випробувань». Програма фахових вступних випробувань оприлюднюється засобами наочної інформації на Web-сайті Університету.

Екзамен проводиться у строки передбачені Правилами прийому до ХНТУСГ.

На екзамен вступник з'являється з паспортом, при пред'явленні якого він отримує екзаменаційний лист, завдання (екзаменаційний білет). Екзаменаційний білет містить завдання, з тем, вказаних у програмі фахових вступних випробувань, Вступник відповідає на них з попередньою підготовкою 2 години в цілому. Користуватися при підготовці друкованими або електронними інформаційними засобами забороняється.

При підготовці відповіді використовуються листи відповіді, які зберігаються після випробування в приймальній комісії.

Результати випробування оцінюються за 100-бальною шкалою за правилами вказаними в розділі «Критерії оцінювання вступних фахових випробувань» і відмічаються у «Листі усної відповіді». Рівень знань вступника за результатами екзамену записується також до екзаменаційної відомості і підтверджується підписами членів комісії. Відомість оформлюється одночасно з «екзаменаційним листом» вступника і передається до приймальної комісії.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Adam E.H., Ebert J.R. Production and Operations Management: Concepts, Models and Behavior. 5th ed. – New York, Prentice Hall Englewood Cliffs, 2012.
2. Heizer J.H., Render B. Production and Operations Management: Strategies and Tactics. 3th ed. –Boston, Allyn and Bacon, 2011.
3. Бланк И.А. Управление прибылью. – К.: Ника-Центр, 1998. – 544 с.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. Вид. 2-ге виправл. і доп. / За редакцією В.О. Василенка. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 532 с.
5. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2007 р. – 228 с.
6. Гончаров В.В. Специфика управления важнейшими ресурсами. – М.: МНИИПУ, 2008. – 176 с.
7. Горелик О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений: учебное пособие / О.М. Горелик. – М.: КНОРУС, 2007. – 272 с.
8. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
9. Дем'яненко С.І. Менеджмент виробничих витрат у сільському господарстві. – К.: КНЕУ, 2006. – 264 с.
10. Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент. Учебник. – СПб.: «Специальная литература», 1998. – 366 с.
11. Курочкин А.С. Операционный менеджмент: Учебн. пособие. – К.: МАУП, 2010. – 144 с.
12. Латфуллин Г.Р. Теория организации / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. - СПб. : Питер, 2004. - 395 с.
13. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: «Издательство ПРИОР», 2008. – 384 с.
14. Менеджмент организации: учеб. пособие / Под ред. З.П. Румянцева. – М.: Инфра – М, 2007. – 432 с.
15. Мильнер Б.З. Теория организации : учебник / Б.З Мильнер. - М. : Инфра-М, 2009. - 864 с.

16. Михайловська О.В. Операційний менеджмент. Начальний посібник. – К.: Кондор, 2008. – 550 с.
17. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. - К.: Знання, 2008.-319 с.
18. Олійник І.А., Пасічник В.Г. та ін. Операційний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 160 с.
19. Організація виробництва: навч. посіб. / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, А.С. Старовірець, В.Я. Чевганова. – К.: Лібра, 2005. – 336 с.
20. Плоткін Я.Д., Пащенко І.Н. Виробничий менеджмент. – Львів: ІВЦ «ІНТЕЛЕКТ+», 2009.
21. Практикум з операційного менеджменту: Навчальний посібник / Укладач В.Й. Іванова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 72 с. Укр. мова ISBN 966-392-016-5
22. Радченко Я.В., Смирнов З.А. Теория организации. ГУ. - М. : ЗАО Финстатинформ, 2000.-212 с.
23. Саблук П.Т., Ситник В.П. Ціноутворення в умовах ринкових відносин в АПК. – К.: ІАЕ, 1997. – 501 с.
24. Смирнов З.А. Теория организации. - М.: Инфра-М, 2003. - 248 с.
25. Соснін О.С., Казарцев В.В. Виробничий і операційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 147 с.
26. Сумець О.М. Операційний менеджмент: теоретичний аспект і практичні завдання: Підручник. 3-тє вид., перероб. та доповн. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 480 с.
27. Теория организации / Т.Ю. Приходько, В.И. Приходько. - СПб. : Питер, 2004. - 269 с.
28. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.
29. Чейз Ричард 'Б., Эквילайн Николас Дж, Якобс Роберт Ф. Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 704 с.
30. Шиян Н.І. Операційний менеджмент: Конспект лекцій / ХНТУСГ ім. П. Василенка. – Х.: ТОВ «СТАС», 2006. – 85 с.
31. Школа І.М., Михайловська О.В. Операційний менеджмент. Практикум. – Чернівці: Книги ХХІ, 2004. – 374 с.
32. Яременко О. Операционный менеджмент. – Х.: Фолио, 2002. – 231 с.