

**Центральна спілка споживчих товариств України
Львівський торговельно-економічний університет**

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Голова приймальної комісії,
ректор Львівського торговельно-
економічного університету
проф. _____

П. О. Куцик



ПРОГРАМА

вступних випробувань

для здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 "Менеджмент"

ЛЬВІВ - 2018

Вступ

Програма вступних випробувань для вступу у Львівський торговельно-економічний університет для здобуття ступеня доктора філософії з менеджменту включає основні теми з дисциплін, які формують професійні компетентності („Менеджмент”, „Управління персоналом”, „Адміністративний менеджмент”, „Операційний менеджмент”, „Теорія організації”).

Для проведення вступних випробувань основні питання тем, поданих у цій програмі, представлено у вигляді тестів, з яких сформовано екзаменаційні білети. Питання білетів дозволяють перевірити знання студентів з розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних рішень; є організаційні відносини, тобто зв'язки і взаємодії між різного роду цілісними утвореннями та їх структурними складовими, а також процеси і дії організуючої спрямованості.

Перевірка знань з питань, передбачених даною програмою дає достатні підстави для висновку про рівень підготовки вступника і можливість продовження навчання для здобуття ступеня доктора філософії з менеджменту.

Програма з дисципліни «Менеджмент»

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління.

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

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Класичні та неокласичні теорії менеджменту.

Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Закони і закономірності менеджменту.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Тема 4. 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 конкретний і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

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

Тема 5. Процес управління

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: ціле- визначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотній зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, надійність.

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

Якість управлінських рішень. Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту

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

Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту

Сутність функції організування та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності.

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень. 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 структур організації.

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процес, мотивування. 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 контролювання та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотній зв'язок при контролі. Види управлінського контролювання.

Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту

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

Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації.

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

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

Тема 12. Керівництво та лідерство

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

Тема 13. Ефективність менеджменту

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загальноорганізаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності.

Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Системи показників економічної, організаційно, та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.

Напрямки підвищення ефективності управління організацією. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджмент.

Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту. Культура менеджменту.

Програма з дисципліни «Теорія організації»

Тема 1. Методологічні засади теорії організації

Сутність поняття «організація».

Закони організації. Закони функціонування (статики) організації: закон композиції, закон пропорційності, закон найменших. Закони розвитку (динаміки) організації: закон онтогенезу (перетворення), закон синергії,

закон інформованості-упорядкованості, закон єдності аналізу й синтезу, закон самозбереження.

Принципи організації: принцип ланцюгового зв'язку; принцип інгресії; принцип підбору; принцип рухомої рівноваги; принцип слабкої ланки. Групування принципів.

Етапи розвитку організації: зародження, зростання, зрілості, старіння. Збереження рівноваги організації та її цілісності.

Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі

Організаційні теорії: класична організаційна теорія; теорії організаційної поведінки; теорія інститутів та інституційних змін; популяційно-екологічна (еволюційна) теорія; тектологія О. О. Богданова; ноосфера В. І. Вернадського.

Еволюція теоретичних концепцій організації.

Основні моделі організацій: органічна та механістична моделі.

Тема 3. Організація як система

Формування системних уявлень: Платон, Аристотель, Кант, А. Смит. Системність як загальна властивість матерії. Системний підхід (погляд). Стан системи, властивості системи, поведінка системи, дія, подія.

Будова систем: підсистема, елемент, структура, зв'язок. Атрибути зв'язку: спрямованість, сила, характер.

Класифікація систем. Загальна класифікація: абстрактні системи; конкретні системи; відкриті системи; закриті системи; динамічні системи; адаптивні системи; ієрархічні системи, їх характеристики. Класифікація за ознаками: за походженням; за описом змінних; за способом управління; за типом операторів.

Аспекти організаційного порядку. Типологія організацій. Класифікація організацій за ознаками: класифікація за принципами управління; класифікація за функціональними ознаками; класифікація за ознакою

реалізації суспільних функцій; класифікація за ознакою визначення цілі (ціннісно-орієнтовані організації; організації, які формують власні цілі; цілескеровані організації; цілеспрямовані організації; цілеорієнтовані організації; цілепридатні організації; паразитичні організації).

Тема 4. Організація як соціум

Соціальна організація і соціальна спільність. Людина як елемент соціальної системи. Активність і опірність соціальної організації. Загальні риси соціальної організації.

Основні види соціальних організацій: формальна й неформальна організації.

Механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах: цільова управлінська дія, саморегуляція (самоуправління), організаційний порядок.

Тема 5. Організаційний процес

Організаційна діяльність. Альтернативні парадигми організаційного процесу. Система управління – кібернетичний підхід.

Принципи управління: принцип розімкненого управління; принцип розімкненого управління з компенсацією обурень; принцип замкненого управління; принцип однократного управління.

Оптимізація управління. Адаптивні й такі, що самі настроюються, системи.

Методи управління: детермінований метод управління; програмно-цільовий метод управління; ціннісно-орієнтований метод управління.

Тема 6. Самоорганізація

Природно-наукові засади синергетики. Ентропія. Самоорганізація як ґрунтовний процес природи. Антиентропійна спрямованість самоорганізації. Сутнісний зміст синергетики.

Синергетична концепція самоорганізації. Основні положення синергетичної концепції самоорганізації. Аттрактори, біфуркація, фрактали,

детермінований хаос. Процеси самоорганізації. Необерненість і неповторюваність самоорганізації. Принципи самоорганізації: принцип від'ємного зворотного зв'язку; принцип позитивного зворотного зв'язку. Спонтанність і випадковість.

Гнучкість організації. Гнучкість процесу: гнучкість орієнтації й реалізації. Гнучкість системи: фактори й результати гнучкості системи. Виробнича гнучкість: фактори та функціональні й структурні ознаки виробничої гнучкості.

Сталість організації. Статична й динамічна сталість. Типи сталості: внутрішня, зовнішня й спадкова сталості; кількісна й структурна сталості. Несталий стан системи. Сталість і управління змінами.

Тема 7. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації

Внутрішнє середовище організації. Змінні всередині організації (внутрішні фактори): цілі, завдання, структура, технологія, люди. Культура та імідж організації як її внутрішні фактори. Взаємозв'язок внутрішніх факторів. Методи дослідження внутрішнього середовища організації: аналітичні методи; експертні методи; лінійне програмування; динамічне програмування; діагностування (експрес-діагностика, ґрунтова діагностика); внутрішній моніторинг (моментні спостереження, постійні спостереження).

Зовнішнє середовище організації. Мікрооточення (фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу): партнери; конкуренти; центральні та місцеві органи влади; навколишнє населення; природні умови. Макрооточення (фактори зовнішнього середовища опосередкованого впливу): міжнародні події та оточення; стан економіки; соціокультурні фактори; політичні обставини; розвиток науки й технології; право; соціально-суспільні фактори. Методи дослідження зовнішнього середовища (зовнішній моніторинг): зовнішнє спостереження; цільове спостереження; неформальний пошук; формальний пошук.

Взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Тема 8. Організаційне проектування

Концептуальні терміни: організаційна форма управління (ОФУ); відносини; децентралізація; стратегія; структура; виробнича структура; технологічна структура; зв'язок; структура управління; ланка управління; рівень управління. Сутність та етапи організаційного проектування. Переваги та недоліки традиційних організаційних форм управління. Переваги та недоліки адаптивних організаційних форм управління. Теоретичні засади створення й розвитку організаційних форм управління.

Методологія проектування організаційних форм управління. Концептуальні підходи до проектування організаційних форм управління. Основні методологічні принципи проектування організаційних форм управління. Методи проектування організаційних форм управління.

Технологія проектування організаційних форм управління. Процес проектування організаційних форм управління: зміст основних етапів проектування ОФУ (перед проектною підготовкою, проектування, впровадження проекту). Розробка організаційного робочого проекту.

Оцінка ефективності організаційних форм управління. Підходи до оцінки ефективності організаційних форм управління. Показники оцінки ефективності. Методика розрахунку основних коефіцієнтів: ефективності ОФУ; ланковості; територіальної концентрації; дублювання функцій; надійності системи управління; централізації (децентралізації) функцій; ефективності використання інформації.

Криза парадигми традиційного менеджменту. Перспективи розвитку організаційних утворень.

Тема 9. Культура організації

Зміст понять «культура» і «організаційна культура». Концептуальні підходи до формування організаційної культури. Моделі організаційної

культури. Характеристики організаційної культури. Громадянська й корпоративна культури.

Типологія організаційних культур. Визначальні фактори культури організації. Підходи до типізації організаційних культур: факторні моделі цінностей; менталітет і організаційна культура; фундаментальні вірування та цінності; ставлення до часу; конкуруючі цінності. Характеристика типів культури за ознакою конкуруючих цінностей: кланова, ієрархічна (бюрократична), ринкова та адхократична культури.

Сучасна українська організаційна культура: джерела та основний зміст.

Програма з дисципліни «Адміністративний менеджмент»

Тема 1. Теорія адміністративного менеджменту

Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту. Класична адміністративна школа: А. Файоль, Л. Урвік, Г. Черч, Дж. Муні, А. Рейлі. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера. Сучасна концепція адміністративного менеджменту. Принципи адміністративного управління.

Критика концепції адміністративного менеджменту. Управлінський бюрократизм. Проблеми й перспективи розвитку адміністративного менеджменту в умовах хаосу та невизначеності. Адміністративний менеджмент в різних ділових культурах та цивілізаціях: вплив національних традицій, культури та менталітету.

Тема 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління

Система адміністративного управління. Категорії адміністративного менеджменту (AMS). Структура AMS. Рівні формування AMS. Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях, некомерційних та громадських організаціях.

Адміністративні органи управління та їх різновиди. Адміністрація (апарат управління) як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту, її форми, завдання, функції та структура.

Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення.

Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту. Зміст діяльності, функції й завдання менеджера-адміністратора. Адміністративні посади та їх ієрархія. Вимоги до сучасного менеджера-адміністратора.

Розділ 2. Технологія адміністративного менеджменту

Тема 3. Планування в адміністративному менеджменті

Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування. Принципи адміністративного планування. Рівні адміністративного планування. Методичні основи адміністративного планування. Методи розробки планів. Графіки виконанім робіт.

Стратегічне бачення, прогнозування і програмування. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації. Цільові комплексні програми. Короткотермінові та оперативні плани. Календарні плани. Маршрутні карти. Індивідуальні плани.

Тема 4. Організування праці підлеглих та проектування робіт

Сутність організування діяльності адміністрації та її роль в адміністративному менеджменті. Організування структури адміністрації. Закріплення повноважень, обов'язків та відповідальності працівників адміністрації підприємства. Делегування повноважень. Централізація та децентралізація управлінських повноважень в апараті управління. Конкретизація відповідальності.

Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління. Фактори, які впливають на процес проектування. Процедура проектування організаційних структур адміністративного управління. Інструменти проектування.

Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління. Рівні адміністративного управління. Департаменталізація в апараті управління. Види департаменталізації. Адміністративні одиниці. Масштаб керованості. Побудова ієрархії адміністративного управління в апараті управління. Концепція проектування роботи. Аналіз роботи. Зміст, вимоги та контекст роботи. Параметри роботи. Сприйняття змісту роботи. Зв'язок технології та проектування роботи. Моделі проектування робіт.

Тема 5. Мотивування працівників апарату управління

Форми мотивування адміністративних працівників. Запобігання демотивації. Роль посадових окладів, надбавок, доплат та премій у мотивуванні апарату управління. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління. Побудова систем стимулювання адміністрації.

Тема 6. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті

Види контролювання діяльності апарату управління. Попередній, поточний та завершальний контроль діяльності апарату управління. Особливості та умови контролювання адміністративної діяльності. Зміст адміністративного та виконавчого контролю. Принципи адміністративного контролю. Принципи адміністративного контролю. Види адміністративного контролю. Зовнішній та внутрішній адміністративний контроль. Адміністративні стандарти. Суцільний та вибіркового способи контролю. Візуальні та автоматизовані види контрольного спостереження. Інструменти адміністративного контролю. Бюджетний контроль, адміністративний аудит, статистичне спостереження, особисте спостереження, доповідь, звіт, нарада. Особливості регулювання адміністративної діяльності в організації. Регулювання як спосіб усунення відхилень і недоліків адміністративної діяльності.

Розділ 3. Методи та управлінські рішення в адміністративному менеджменті

Тема 7. Адміністративні методи управління

Методи адміністративного менеджменту та їх класифікація. Організаційно-розпорядчі та адміністративно-розпорядчі методи. Накази, розпорядження, усні вказівки. Регламентація управління. Види регламентів. Методика розробки регламентів. Сучасні підходи до розробки регламентів. Особливості регламентації у сфері обслуговування.

Документаційне, інформаційне, правове, кадрове і технічне забезпечення системи адміністративного менеджменту. Адміністративне діловодство в організації.

Природа адміністративної влади. Персоналізація та персоніфікація влади. Типологія керівників і підлеглих. Авторитет керівника. Обов'язки, права та відповідальність підлеглих. Адміністративний вплив. Способи адміністративного впливу. Дисциплінарний вплив. Організація дисципліни та порядку. Розпорядження як спосіб реалізації адміністративної влади. Делегування влади підлеглим.

Раціоналізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими та адміністрацією. Колективне управління.

Тема 8. Адміністрування управлінських рішень

Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту. Створення системи комунікацій і інформаційного забезпечення організації. Побутова комунікаційних мереж в апараті управління. Форми адміністрування управлінських рішень. Характеристика систем виконання управлінських рішень. Форми прийняття управлінських рішень адміністрацією. Характеристика систем виконання управлінських рішень.

Контроль над ухвалених рішень. Оцінка реалізації управлінських рішень. Санкції і стимулювання.

Тема 9. Сучасні технології адміністративного менеджменту

Інформаційні системи - основа сучасних технологій адміністративного менеджменту. Види та форми інформаційних систем в адміністративному менеджменті. Процесний підхід в адміністративному менеджменті. Адміністративні нау-хау. Адміністрування бізнес-процесів. Адміністративний менеджмент та концепція «бережливого виробництва». Інтеграція системи адміністративного менеджменту з автоматизованою системою управління організацією (ERP-системи). Адміністративний менеджмент і системи управління якістю за стандартами ISO.

Програма з дисципліни «Операційний менеджмент»

Тема 1. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту

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

Сутність операційної функції. Галузеві особливості операційної функції.

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

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

Взаємозв'язок між категоріями «операційна функція», «операційний

менеджер», операційна система», «операційний процес», «операція».

Особливості операційного менеджменту: цілі та основні завдання.

Структура процесу реалізації операційного менеджменту.

Функціональна характеристика операційного менеджменту.

Тема 2. Операційна система організації: поняття, склад та види

Сутність системного підходу до операційного менеджменту.

Операційна система як об'єкт управління. Особливості та властивості операційної системи.

Елементи операційної системи: підсистема забезпечення, переробна підсистема та підсистема планування і контролю. «Входи» та «виходи» операційної системи.

Класифікаційні підходи до операційних систем. Специфічні риси одиничної операційної системи. Особливості операційної системи серійного типу. Характеристика операційної системи масового виробництва. Операційна система з безперервним процесом як різновид операційної системи масового виробництва.

Тема 3. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати

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

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

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

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

Коло стратегічних питань, що вирішується у операційному менеджменті.

Сутність та етапи розробки операційної стратегії. Виражена компетентність підприємства.

Формування стратегії виробництва товару. Вплив життєвого циклу на операційну стратегію.

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

Особливості сфери послуг, які впливають на операційну стратегію.

Застосування «дерева рішень» у проектуванні продукту або процесу.

Тема 5. Управління процесом проектування операційної системи

Проектування операційної системи: сутність, цілі та етапи. Склад критеріїв та факторів проектування операційної системи. Соціотехнічний підхід до розробки операцій. Відмінності між проектуванням продукту та послуги. Розгортання функції якості як можливість залучення споживача до операційного процесу.

Сучасний рівень розвитку виробничих та невиробничих операційних систем.

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

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

Тема 6. Управління поточним функціонуванням операційної системи

Довгострокове, середньострокове та короткострокове планування операцій, сукупне планування. Базові стратегії планування.

Управління матеріально-технічним забезпеченням. Функції, завдання і основні вимоги до оперативного управління виробництвом. Зміст та фази оперативного управління. Види систем оперативного управління виробництвом. Організація диспетчеризації операційної діяльності.

Контролювання операційного процесу: значення й технологія. Контролювання якості сировини, матеріалів, товарів та послуг. Контролювання запасів.

Роль, завдання та принципи управління матеріальними ресурсами та запасами. Управлінські рішення у сфері управління запасами та пов'язаними з ними витратами. Особливості управління запасами залежного та незалежного попиту. Виштовхувальні та витягувальні системи.

Робоче середовище та умови праці, режим роботи. Розподіл та кооперація праці. Мотивування роботи. Основи нормування праці. Методи нормування праці та часу. Хронометраж.

Тема 7. Основи управління проектами

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

Планування проектів. Поопераційний перелік робіт. Створення робочих графіків за допомогою діаграм Г. Гантта. Розклад проектів. Контроль проектів. Методи сітьового планування: переваги та недоліки. Техніка управління проектами методом оцінювання та розгляду програми (РЕНТ) та методом критичного шляху (СРМ).

Тема 8. Основи менеджменту якості

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

Основні підходи щодо менеджменту якості. Планування якості.

Організаційне забезпечення якості. Інструменти контролю якості. Аналіз існуючих програм забезпечення якості: підхід У.Е. Демінга, Д. Джурана, П. Кросбі, К. Ісікави. Підхід з позицій загального менеджменту якості. Розвиток програми забезпечення якості. Система стандартів 180 9000.

Тема 9. Управління результативністю операційної діяльності

Показники результативності функціонування виробничих та невиробничих операційних систем.

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

Програма з дисципліни «Управління персоналом»

Тема 1. Персонал організації як об'єкт менеджменту

Особистість, як об'єкт і суб'єкт управління. Трудовий колектив, як об'єкт управлінського впливу. Персонал організації та його основні характеристики: чисельність, структура в статичності і динаміці, професійна придатність, компетентність.

Базові категорії менеджменту персоналу: «трудові ресурси», «персонал», «кадри» тощо.

Чисельність персоналу: нормативна (планова) і спискова (фактична). Категорії працівників в складі спискової чисельності: постійні, тимчасові, сезонні.

Структура персоналу, як соціальна структура організації (статична і аналітична). Критерії оптимальності структури персоналу.

Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників сучасного підприємства.

Вікова структура персоналу. Структура кадрів за стажем роботи:

загальним та в цій організації. Структура персоналу за рівнем освіти.

Посади і посадові повноваження працівників.

Керівники: типи, якості, основи влади.

Підлегли: психотипи, категорії, основні права та обов'язки.

Тема 2. Методологія менеджменту персоналу

Зміст базових принципів менеджменту персоналу. Вплив видів трансформації підприємства на систему управління персоналом.

Концепція управління персоналом.

Перспективні напрямки розвитку системи управління персоналом вітчизняних організацій.

Поняття техніки управління. Техніка управління персоналом, як комплекс норм, правил, зразків керівництва, обов'язкових для кожного працівника.

Стиль керівництва в межах конкретної техніки управління. Зміст категорії «техніка менеджменту».

Технологія роботи з кадрами. Управлінський вплив безпосередньо на працівника чи групу працівників і опосередкований - на фактори внутрішнього і зовнішнього середовища.

Засоби управління. Моделі управління персоналом.

Арсенал методів і прийомів в роботі з кадрами: кадрове планування, управління нововведеннями, оптимізація чисельності персоналу, структуризація робіт, управління витратами на персонал, оцінка і контроль, винагорода за працю, соціально-психологічні методи тощо.

Тема 3. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу

Психологічні особливості особистості, як об'єкту та суб'єкту управління.

Соціально-професійні відмінності різних категорій персоналу та їх психологічні наслідки. Психологічні складові трудової поведінки.

Соціально-психологічна класифікація кадрів підприємства.

Особливості психології чоловічих, жіночих та змішаних трудових колективів. Психологічні особливості трудового колективу торговельного підприємства.

Системно-психологічний аналіз кадрової роботи. Психологія професійної діяльності працівників кадрових служб. Морально-психологічні проблеми діяльності служби управління персоналом підприємства.

Соціально-психологічні методи управління персоналом.

Методи психодіагностики в кадровій роботі. Психологічні проблеми профорієнтації. Психологія підбирання і розстановки кадрів. Методи визначення потенційної професійної непридатності. Психологічні фактори оцінки кадрів та їх професіоналізму. Мотиваційний і операційний компоненти професіоналізму. Критерії оцінки. Психологічні основи роботи з кадровим резервом. Психологічні аспекти попередження плинності кадрів.

Соціоніка в роботі менеджера: місце, напрями використання.

Розвиток здібностей і професійних навичок менеджера. Психічна саморегуляція керівника. Подолання психологічних бар'єрів між керівником і підлеглими. Психологічні складові помилок в діяльності керівника.

Основи побудови психологічної служби на підприємстві.

Психологічні закономірності трансформації трудового колективу в команду: умови, заходи, моделі «елітних груп».

Мистецтво переконання: психологічні засади ділової полеміки. Психолог в складі кадрової служби.

Тема 4. Кадрова служба та кадрове діловодство

Структура кадрових служб сучасних вітчизняних підприємств і організацій.

Сучасні служби персоналу за кордоном: склад, обов'язки, статус.

Пріоритети в роботі з людьми у сучасних кадрових служб. Зміст нових підходів до управління персоналом: діагностичний підхід до управління

кадрами, проектування і програмування кадрових процесів, аналіз витрат і результативності набору персоналу, програми тренінгу, прискорене і дистанційне навчання.

Сучасні вимоги до працівників кадрових служб. Посадові інструкції кадровиків та їх зміст.

Документальне забезпечення управління персоналом. Перелік, порядок ведення і зміст документів кадрової служби. Організаційно-кадрові документи. Документи з працевлаштування, обліку і роботи з персоналом. Документальне забезпечення підвищення, пониження, перевodu, звільнення і вивільнення персоналу.

Накази з кадрових питань. Порядок ведення та зберігання трудових книжок.

Порядок формування, підготовки і здачі документів кадрових служб у відомчий чи державний архіви.

Тема 5. Розвиток персоналу. Рух персоналу

Зміст програми розвитку кадрового потенціалу підприємства: професійна орієнтація і адаптація; підготовка кадрів; оцінка результатів діяльності та управління службовим процесуванням.

Підготовка кадрів, як фактор зростання продуктивності праці. Форми розвитку персоналу функціональних підрозділів підприємства. Програми підготовки персоналу. Основні вимоги, які забезпечують ефективність програм підготовки персоналу: мотивація до навчання; сприятливий психологічний клімат у колективі; продумана послідовність етапів навчання.

Організація професійного навчання. Організація профорієнтаційної роботи на підприємстві. Основні напрями професійної орієнтації.

Концепція навчальної профорієнтації. Етапи процесу профорієнтації та їх зміст. Аналіз результатів профорієнтації.

Мета, методи та особливості підготовки керівних кадрів. Етапи формування кадрового резерву. Обов'язки кадрових працівників з

формування резерву керівників. Методи підвищення професійної майстерності керівників функціональних підрозділів. Інноваційні форми підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Забезпечення зв'язку між навчанням та практичним застосуванням набутих знань і вмінь.

Поняття руху персоналу та його аналіз.

Сутність поняття «плинність кадрів». Основні мотиви переходу працівників на інші робочі місця. Реальна і потенційна плинність кадрів. Прогнозування процесу. Оцінка стану плинності кадрів. Відносні і абсолютні показники обороту і плинності кадрів. Вивчення та розробка заходів регулювання плинності кадрів.

Трудове законодавство України про внутрішньоорганізаційне переміщення працівників. Правові засади звільнення працівників. Способи вивільнення персоналу.

Якість трудового життя як фактор стабілізації і розвитку персоналу. Поняття якості трудового життя та його складові. Напрями підвищення якості трудового життя. Економічний фактор підвищення якості екологічного середовища на робочому місці.

Світовий досвід менеджерської науки з формування стабільного персоналу.

Тема 6. Регулювання трудової діяльності персоналу

Конституційні і правові основи організації роботи (трудової діяльності) працівників.

Гарантії трудових прав персоналу підприємства і система соціального забезпечення. Контроль за дотриманням гарантії соціально-трудова права персоналу - важливий напрямок діяльності кадрових служб. Юридичні і матеріальні гарантії трудових прав працівників.

Основні положення про права громадян в Конституції України, Кодексі законів про працю України, інших державних і відомчих документах і актах.

Комісія з трудових спорів на підприємстві: правила формування, завдання, межі компетенції.

Система соціального забезпечення персоналу.

Стилі керівництва, як основний інструментарій Регулювання трудової діяльності персоналу. Стилі керівництва в контексті техніки управління. Особливості управління персоналом при використанні наступних видів техніки управління: рамочного, делегування повноважень, системного, управління за цілями. Сучасні кадрові технології: багатоланцюгові, посередницькі, індивідуальні.

Тема 7. Мотивація та стимулювання персоналу

Мотивація трудової діяльності. Роль мотивації персоналу в залученні висококваліфікованих працівників і стабілізації трудового колективу. Модель мотиваційного механізму. Принципи системи мотивації в управлінні персоналом. Матеріальне заохочення. Нематеріальні способи мотивації. Делегування повноважень, як важливий мотиваційний фактор для персоналу підприємства. Заходи запобігання зниженню трудової активності персоналу.

Мотиваційні теорії.

Витрати на персонал. Аналіз витрат на персонал. Планування витрат на персонал. Основні види виплат. Складові кожного виду виплат. Методи визначення ефективності витрат на персонал.

Системи стимулювання персоналу за кінцеві результати діяльності.

Тема 8. Соціальне партнерство в організації

Управління регулюванням соціально-трудових відносин на підприємстві. Сутність та функції соціального партнерства.

Законодавство України про трудові права громадян.

Колективний договір, як основа соціального партнерства.

Гарантії дотримання соціально-трудових прав персоналу; цілі,

застосування, контроль. Комісія з трудових спорів на підприємстві.

Роль профспілкової організації в представленні інтересів найманих працівників. Система соціального забезпечення управлінського персоналу. Причини руйнації соціального партнерства в організації та їх усунення.

Виплати соціального характеру.

Тема 9. Ефективність менеджменту персоналу та параметри ефективного керівника. Оцінка ефективності діяльності персоналу

Менеджер персоналу в системі служб управління персоналом. Загальні кваліфікаційні вимоги. Функції і відповідальність. Взаємодія з лінійним керівником.

Організаційні здібності. Методика визначення загальних і специфічних здібностей до управлінської діяльності.

Фактори успішної діяльності менеджера персоналу. Емпірична перевірка якостей керівника. Застосування сучасних психодіагностичних методів під час підбирання і просування кадрового керівника. Детермінація особистісними якостями стилю роботи з персоналом.

Основні показники ефективності управління персоналом організації. Оцінка результативності праці керівників і спеціалістів управління. Критерії оцінки. Прямі (кількісні) і опосередковані фактори впливу на результати діяльності. Процедура оцінки результативності праці. Методи оцінки, їх класифікація та характеристика. Оцінка діяльності підрозділів управління персоналом. Критерії ефективності. Показники ефективної діяльності підрозділів управління персоналом. Оцінка ефективності кадрових програм.

Методи визначення ефективності вкладу в людські ресурси.

Рекомендована література

Базова

1. Друкер П. Менеджмент. Management. – М. : Вільямс, 2011. – 700 с.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент : ученик / Герчикова И. Н. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 501 с.
3. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Гріфін, В. Яцура; [наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич]. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.
4. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч. посібник. – Львів. : Видавництво НУ “Львівська політехніка”, 2009. – 152 с.
5. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-ге вид., випр., допов. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
6. Дяченко Т.О. Основи менеджменту : навч. посібник. – К.: Кондор, 2010. – 176 с.
7. Маркіна І. А. Менеджмент підприємства : [навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / Маркіна І. А.]. – К. : Укоопосвіта, 2000. – 268 с.
8. Мартитенко М.М. Основи менеджменту: підручник. – К.: Каравела, 2005. – 494 с.
9. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 2003. – 702 с.
10. Осовська Г. В. Менеджмент організацій / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2005. – 248 с.
11. Пилипенко С.М. Менеджмент: навчальний посібник / Пилипенко С.М., Пилипенко А.А., Оленко В.І. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 208 с.
12. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. / Ф. І. Хміль – [вид. 2-ге, випр., доп.]. – К.: Академвидав, 2007. – 576 с.

Допоміжна

1. Закони України "Про інформацію", "Про доступ до публічної інформації" : за станом на 16 черв. 2011 р./Верховна Рада України.– Офіц. вид.–

К.: Парлам. вид-во, 2011. – 32 с.

2. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: Навч. Посібник / Баєва О.В., Ковальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
3. Басовский Л. Е. Менеджмент: учеб. пособ. / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 216 с.
4. Богоявленська Ю.В. Економіка та менеджмент праці: навч. посібник. – К.: Кондор, 2009. – 332 с.
5. Гританс Я.М. Система внутрішнього контролю : как эффективно бороться с корпоративным мошенничеством.– М.;Берлин:Инфотропик Медиа, 2011.– 304 с.
6. Голубка М.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. посіб. – [Львів]., 2011 – 278 с. – Серія "Національна економічна освіта ХХІ століття.
7. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.
8. Костенко Е. П. Теория управления : эволюция концепций в зарубежных странах:[монография].– Ростов н/Д:Содействие-ХХІ век, 2011.– 408 с.
9. Литвак Б. Управление бизнесом : лучшие мировые практики.– М.:Моск. фин.-пром. ун-т "Синергия", 2012.– 512 с.
10. Основы теории управления : учеб. пособие / [под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого]. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 560 с.
11. Паук С.Я., Курак О.Я. Використання систем винагород для мотивації праці на підприємстві / С.Я. Паук, О.Я. Курак // Перехідні економічні системи. Зб. Наук. пр. Студентів, аспірантів і викладачів. Випуск № 10. – Львів: Видавництво ЛКА, 2008 р. – 363 с.
12. Фединець Н. І. Сутність та класифікація управлінських ситуацій / Н. І. Фединець // Науковий вісник: Збірник науково-технічних праць. – Львів: НЛТУУ. – 2007, вип. 17.3. – С. 295 – 299.
13. Фединець Н.І. Сучасний інструментарій менеджера / Н.І. Фединець //

Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць – Львів.
ЛКА, 2011. – Випуск 13: – С. 44-48.

14. Череп А. В. Стратегічне планування і управління: навч. посіб./ А. В. Череп, В. А. Сучков. – К.:Кондор, 2011. – 334 с.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ

1. Поняття управління, його виникнення та розвиток
2. Кількісні методи обґрунтування управлінських рішень
3. Структура і зміст функції менеджменту “ Контролювання “
4. Суть менеджменту, умови його розвитку як діяльності.
5. Поняття та зміст функції менеджменту “ Планування “
6. Види контролю та його етапи
7. Системи контролювання в організації.
8. Причини виникнення і класифікація конфліктів
9. Характеристика основних методів організаційного планування
10. Мета, завдання, стадії менеджменту
11. Характеристика типів влади
12. Індивідуальна природа стресу і його причини
13. Соціально-економічна природа управлінської праці
14. Економіко-організаційний зміст планування
15. Менеджер, його місце та роль в організації Періодизація зародження та розвитку науки менеджмент
16. Поняття та зміст функції менеджменту “ Організування “
17. Вимоги до особистості сучасного менеджера
18. Наукові школи в менеджменті, їх виникнення та розвиток
19. Моделі формальної організації: лінійна та функціональна
20. Типи керівників (лідерів) та їх характеристика
21. Сучасні концепції та підходи в менеджменті
22. Традиційні методи обґрунтування управлінських рішень
23. Сутність влади в менеджменті, характеристика типів влади.
24. Ситуаційний підхід в менеджменті
25. Стиль керівництва
26. Теорії лідерства
27. Суть і значення культури організації в процесі менеджменту
28. Поняття функції менеджменту “ Мотивування “
29. Поняття організації, поділу та кооперації праці в апараті управління
30. Чинники, що впливають на процес прийняття управлінських рішень
31. Суть і значення культури організації в процесі менеджменту
32. Сутність влади в менеджменті, характеристика типів влади

Голова предметної комісії,
д.е.н., доц.

Т.О. Скрипко