

**Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування**

**ПРОГРАМА
КОМПЛЕКСНОГО ФАХОВОГО ІСПИТУ
галузь знань 07 Управління та адміністрування
спеціальність 073 Менеджмент
за освітньою програмою „Менеджмент організацій і
адміністрування ”
для вступників на освітньо-кваліфікаційний рівень „магістр”**

Чернівці 2023

ВСТУП

Однією з найважливіших умов існування сучасного суспільства і неодмінною передумовою його подальшого сталого розвитку є постійне вдосконалення систем управління, обумовлене об'єктивним процесом зростання ролі управління не тільки виробництвом, а й усіма іншими сферами людської діяльності.

Йдеться, по суті, про те, що управлінська діяльність на рівні суспільства в цілому і всіх його ланок повинна постійно зазнавати зміни для того, щоб забезпечити найбільш повне використання наявних можливостей і ресурсів в інтересах людини.

Діяльність менеджера пов'язана із забезпеченням раціонального управління економічними і соціальними процесами, організацією і проектуванням систем управління, розвитком та оновленням процесів, форм і методів управління у відповідності із тенденціями соціально-економічного розвитку. Широкі можливості реалізації професійної і творчої діяльності менеджера у сфері економіки та бізнесу, в комерційних та некомерційних організаціях всіх форм власності, різноманітних форм діяльності, наукових, конструкторських, проектних організаціях, органах державного управління передбачають необхідність засвоєння студентами широкого кола фундаментальних знань та закріплення практичних навичок у вирішенні завдань управлінського характеру. Він має знати закони ринку, законодавство, спроби отримання та оперативного використання різних джерел інформації, передбачати та об'єктивно оцінювати економічну та політичну ситуації, зі знаннями справи та реальних можливостей ставити цілі, формулювати завдання, використовувати необхідні методи для їх розв'язання, розробляти стратегії, створювати проекти, робити прогнози, оцінювати можливі результати управлінських рішень, здійснювати діагностику стану і перебігу відповідних процесів, вміти користуватися владними повноваженнями, бути готовим до кооперації з колегами і партнерами у професійній діяльності, брати на себе відповідальність, ризик, приймати обґрунтовані рішення, бути готовим до неминучих змін і нововведень, здатним змінити характер і вид своєї професійної діяльності.

Для вступників до магістратури за спеціальністю 073 «Менеджмент» (ОП «Менеджмент організацій і адміністрування» у змісті програми вступного іспиту виділені такі розділи: «Менеджмент», «Операційний менеджмент», «Управління персоналом», «Стратегічний менеджмент», «Державне та регіональне управління», «Самоменеджмент».

РОЗДІЛ І. 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 методи 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. Соціальнопсихологічні методи менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Тема 5. 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. Політика, правила процедури. Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.

Тема 6. 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 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 структур організації.

Тема 7. 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 процесі мотивування. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Зіставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Тема 8. Контролювання як загальна функція менеджменту

Поняття контролювання 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 під час контролю. Види управлінського контролювання.

Тема 9. Регулювання як загальна функція менеджменту

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

Тема 10. 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: цілевизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний 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 11. Інформація і комунікації в менеджменті

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації.

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

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

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, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. 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, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.

Напрями підвищення ефективності управління організацією. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.

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

Розділ II. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 2.1. 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 2.2. Операційна стратегія як основа проектування операційної системи

Коло стратегічних питань, що вирішуються в операційному менеджменті.

Сутність та етапи розробки операційної стратегії. Виражена компетентність підприємства.

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

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

Особливості сфери послуг, які впливають на операційну стратегію.

Застосування "дерева рішень" у проектуванні продукту або процесу.

Тема 2.3. Операційна система організації: поняття, склад та види

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

Складові операційної системи: підсистема забезпечення, трансформуючи підсистема та підсистема планування і контролю. «Входи» та «виходи» операційної системи.

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

Тема 2.4. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати

Поняття операційної діяльності підприємства. Склад основних ресурсів як вхідних факторів операційної діяльності.

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.

Тема 2.5. 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 підприємства. Проектування виробничих потужностей: аргументи на користь створення великих централізованих та невеликих децентралізованих підприємств. Проектування та місце розташування підприємства: фактори мікро та макросередовища.

Розміщення обладнання на робочих місцях для виробництва: поопераційне функціональне, потокове лінійне та фіксовано позиційне планування. Проектування робіт та нормування праці.

Тема 2.6. Управління поточним функціонуванням операційної системи

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

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

Контроль операційного процесу: значення і 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 2.7. 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 (PERT) та методом критичного шляху (CPM).

Тема 2.8. 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 програм забезпечення якості: підхід У. Е. Демінга, Д. Джурана, П. Кросбі, К. Ішакава. Підхід з позицій загального менеджменту якості. Розвиток програми забезпечення якості. Система стандартів ISO 9000.

Тема 2.9. 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 організації. Шляхи підвищення її продуктивності.

РОЗДІЛ III. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 3.1. Сутність і завдання управління персоналом в сучасних умовах

Організація як об'єкт управління та її визначальні характеристики. Зацікавлені групи. Власники, наймані працівники, менеджери, профспілки, державні інститути. Суперечливість інтересів зацікавлених груп. Соціальне партнерство та його функції.

Соціальні інститути. Формальні і неформальні правила, соціальна роль та соціальний статус. Власність та договір як ключові правові інститути. Організаційна культура. Фактори, які визначають організаційну культуру та її роль в управлінні персоналом.

Зміст, система цілей та предмет управління персоналом. Організаційна, соціально-економічна та відтворювальна функції.

Кількісні характеристики персоналу. Середньо-спискова чисельність. Управлінський та виробничий персонал. Структуризація за кваліфікаційним критерієм. Якісний склад персоналу: професійна, вікова структура та стаж роботи. Сучасні тенденції формування структури персоналу.

Кадрові служби у системі менеджменту підприємств. Чинники, які визначають специфіку ОСУ персоналом. Специфіка ОСУ персоналом в Україні та функції і тенденції їх розвитку в розвинених країнах.

Тема 3.2. Нормативні та правові аспекти трудових відносин

Трудові відносини та механізм їх реалізації. Найманий працівник та роботодавець. Міжнародна організації праці та її функції. Тріада МОП. Джерела національних правових норм, що регулюють трудові відносини. Кодекс законів про працю та його структура. Локальні нормативні акти.

Трудовий договір як основа регулювання трудових відносин на рівні організації. Загальний порядок та вимоги щодо укладання трудових договорів. Договір на невизначений термін, строковий договір, договір на час виконання певної роботи.

Неповнота трудового договору та наявність умов, викладених у ньому. Асиметричність інформації учасників договору та її можливі наслідки. Опортуністична поведінка суб'єктів трудових відносин.

Суб'єкти колективного договору та їх функції. Основні характеристики та ключові положення колективного договору. Колективні (тристоронні) угоди, як засіб регулювання трудових відносин на рівні галузі, території.

Документація та діловодство в управлінні персоналом. Основні вимоги організації діловодства кадрових служб. Документаційне забезпечення управління персоналом. Організація обліку і звітності по персоналу.

Тема 3.3. Трудовий колектив як соціальна система

Група, індивідуалізм, колективізм. Потенційна несумісність групових та індивідуальних цілей. Класифікація робочих груп.

Команда та її роль в організації. Функціональні команди, команди з вирішення проблем, міжфункціональні та самокеровані команди. Стадії розвитку команди.

Механізм та чинники ефективного функціонування групи. Колективне прийняття рішень, колективна відповідальність.

Рольова поведінка членів групи. Незалежний, нейтральний та зорієнтований на підпорядкованість типи поведінки.

Ознаки, причини появи та особливості неформальних груп. Позитивний та негативний вплив неформальних груп на організацію. Напрямки ефективної співпраці з неформальними групами.

Тема 3.4. Політика управління персоналом

Політика управління персоналом: сутність, мета і завдання в сучасних умовах. Принципи кадрової політики. Кадрова політика в системі управління персоналом підприємства.

Пасивний, реактивний, превентивний, активний та авантюристичний типи кадрової політики. Зв'язок політики управління персоналом із зовнішнім середовищем. Відкрита та закрита кадрова політика.

Національно-культурне середовище формування політики управління персоналом. Теорії М.Вебера та Д.Маклелланда. Моделі кадрової політики У.Оучі. Необхідність формування вітчизняних моделей кадрової політики.

Необхідність зміни та адаптації політики управління персоналом. Зовнішні та внутрішні фактори впливу.

Ефективність політики управління персоналом організації. Перешкоди реалізації кадрової політики та критерії її ефективності.

Тема 3.5. Планування персоналу в організації

Сутність, цілі та завдання планування персоналу. Зв'язок планів по персоналу з іншими плановими показниками підприємства та зі стратегічними цілями. Основні блоки заходів щодо планування персоналу.

Поточна та довгострокова потреба у персоналі. Ефективність планування персоналу та принципи, які її визначають: принципи науковості, економічності, безперервності, масовості, точності.

Фактори, які визначають потребу у персоналі. Внутрішньо-організаційні та зовнішні фактори. Витрати на персонал та механізм їх формування. Методи визначення потреби у персоналі: екстраполяція, експертні оцінки, нормативний метод, методи лінійного програмування.

Рівні кадрового планування. Стратегічне, тактичне та оперативне планування персоналу.

Тема 3.6. Процес комплектування організації персоналом

Сутність та організація наймання персоналу. Чинники, які визначають необхідність наймання працівників. Політика “створи кадри” та “придбай кадри”. Алгоритм залучення персоналу.

Ринок праці та його структура. Вивчення ринку праці. Параметри дослідження ринку праці.

Процедура вербування (набору) працівників. Джерела зовнішнього та внутрішнього набору персоналу, їх переваги та недоліки. Форми залучення працівників.

Призначення відбору персоналу та ключові оціночні критерії. Автобіографічні, професійні та особистісні характеристики кандидатів. План «семи пунктів». Процедура відбору працівників.

Адаптація персоналу як чинник стабілізації/дестабілізації колективу. Чинники, які визначають успішність адаптації працівника. Управління адаптацією працівника.

Тема 3.7. Професійний розвиток і навчання персоналу

Професійний розвиток персоналу: актуальність та призначення. Зв'язок професійної підготовки та адаптації і ротації персоналу. Організація системи професійного навчання працівників. Аналіз потреб у підготовці персоналу, вибір форм навчання, оцінка необхідних витрат, деталізація планів навчання, оцінка результатів. Особистісні характеристики працівника, як чинник успішності професійного навчання.

Внутрішньо-фірмова підготовка працівників та підготовка в навчальних закладах. Навчання з відривом і без відриву від поточних трудових обов'язків. Тенденції професійного навчання працівників в розвинених країнах.

Підвищення кваліфікації працівників як форма професійного навчання: завдання та методи реалізації. Принципи підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів.

Інвестиції у навчання працівників та їх особливості. Мінімізація ризику інвестицій в навчання персоналу. Розподіл витрат, специфічність професії, соціальні програми, поетапна підготовка і кар'єра.

Тема 3.8. Управління діловою кар'єрою в організації

Кар'єра як об'єкт управління персоналом. Професійна та внутрішньо-з організаційна кар'єра. Напрямки розвитку професійної та внутрішньо-організаційної кар'єри. Спеціалізація та транспрофесіоналізація. Головні завдання управління кар'єрою.

Етапи ділової кар'єри з точки зору окремого працівника. Підготовчий та адаптаційний етапи, етап просування, етап збереження, завершальний етап. Темпи розвитку кар'єри та фактори успіху. Моделі побудови кар'єри.

Система управління діловою кар'єрою. Організація роботи з планування та реалізації кар'єри, основні етапи та їх характеристика.

Підготовка і формування резерву керівників. Завдання формування кадрового резерву. План кадрових переміщень. Відбір у кадровий резерв.

Тема 3.9. Оптимізація чисельності персоналу

Сутність вивільнення працівників та його види.

Умови та наслідки звільнення працівників. Звільнення з ініціативи працівника, звільнення з ініціативи адміністрації, вихід на пенсію. Система заходів щодо звільнення працівників.

Плинність кадрів та її оцінка. Причини і мотиви плинності кадрів. Потенційна плинність кадрів. Система управління плинністю кадрів.

Роль гнучких режимів праці (ГРП) в сучасних умовах. Переваги від застосування ГРП.

Тема 3.10. Оцінка, оплата праці й мотивація персоналу

Зміст та завдання атестації персоналу. Об'єкти та показники атестації персоналу. Організація, методи та етапи проведення атестації.

Оцінка персоналу та її адміністративна, інформативна і мотиваційна функції. Роль оцінки персоналу в системі менеджменту організації.

Оцінка кандидатів на вакантну посаду та оцінка працівників організації. Процедура підготовки до оцінки персоналу. Показники, критерії та методи оцінки персоналу. Вихідні дані для оцінки персоналу.

Комплексна оцінка керівників і спеціалістів: особливості, значення та технологія проведення.

Оплата праці: економічний зміст, класифікаційні групи. Основна і додаткова зарплата. Відтворювальна, мотиваційна, регулююча, соціальна та оптимізаційна функції зарплати.

Погодинна та відрядна форми заробітної плати: їх особливості, переваги, недоліки, умови застосування. Тарифна та безтарифна система оплати праці.

Характеристики ефективного управління мотивацією. Мотиваційні стратегії. Мотиваційний моніторинг.

РОЗДІЛ IV. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 4.1. Причини та умови виникнення стратегічного менеджменту.

Концепція стратегічного управління

Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія. Стратегічні підходи до управління.

Еволюція пріоритетів у розвитку менеджменту: стратегічне планування, стратегічне управління, стратегічний менеджмент.

Формування сучасних підходів до визначення стратегічного управління.

Предмет, об'єкт, мета та завдання стратегічного менеджменту.

Тема 4.2. Стратегічне управління як система

Суть економічної стратегії та підходи до її визначення. Характерні риси економічної стратегії. Класифікація стратегій підприємства.

Ознаки класифікації стратегій: характер дій, рівень ієрархії управління, напрям розвитку та зростання; напрями діяльності; галузева позиція; базова концепція досягнення конкурентних переваг.

Структурнофункціональна побудова системи стратегічного управління. Підсистеми стратегічного управління: стратегічне планування, реалізація стратегій, організація забезпечення стратегічного управління.

Функції та модель стратегічного управління. Порівняння стратегічного та оперативного управління. Порівняння стратегічного планування та стратегічного управління.

Тема 4.3. Стратегічний потенціал підприємства

Стратегічні ресурси підприємства: суть, види, методика аналізу. Стратегічний потенціал підприємства, його складові. Принципи структурного аналізу стратегічних ресурсів: комплексність, співставимість, динамічність. Матеріальні ресурси. Просторові ресурси. Техніка і технологія. Методи оцінки матеріально-технічних та просторових ресурсів фірми. Аналіз людських ресурсів та ресурсів організаційної структури підприємства. Діагностика фінансових та інформаційних стратегічних ресурсів підприємства. Стратегічні інформаційні ресурси.

Тема. 4.4. Підприємство як відкрита система.

Середовище прямого та непрямого впливу на підприємство. Значення та структура зовнішнього середовища безпосереднього впливу. Постачальники.

Трудові ресурси. Посередники. Кредитно-фінансові установи. Контактні аудиторії. Споживачі. Конкуренти. Фактори віддаленого середовища. Технологія. Стан економіки. Соціокультурні фактори. Політичні фактори. Правові фактори. Природне середовище. Міжнародні фактори. Закони та державне регулювання.

Види стратегічного аналізу (SWOT-, PEST- та SNW- аналіз).

Тема 4.5. Місія та цілі підприємства

Необхідність та роль місії у функціонуванні підприємства. Загальні вимоги до змісту місії та формулювання місії.

Цілі як бажаний результат і як інструмент діяльності підприємства. Вимоги до визначення цілей. Коротко і довгострокові цілі. Порівняння оперативних та стратегічних цілей. Алгоритм аналізу можливості прийняття місії з урахуванням перспектив її реалізації.

Тема 4.6. Нестабільність зовнішнього середовища та види стратегічного управління підприємством

Оцінка ступеня нестабільності зовнішнього середовища. Шкала Ансоффа. Алгоритм визначення оцінки нестабільності зовнішнього середовища. Сигнали зовнішнього і внутрішнього середовища та їх оцінка.

Види стратегічного управління фірмою в умовах нестабільності: довгострокове планування або управління на основі екстраполяції; стратегічне планування; управління шляхом вибору стратегічних позицій; управління шляхом ранжирування стратегічних завдань.

Тема 4.7. Проблеми гнучкості та синергізму в розвитку підприємства

Оцінка стратегічної гнучкості підприємства та її етапи. Концепція синергізму. Визначення ступеня синергізму.

Типи синергізму. Джерела досягнення синергії. Оцінка ступеня синергізму. Гнучкість і синергізм.

Стратегія диверсифікації. Корпоративні стратегії, що відповідають певному становищу недиверсифікованої компанії на ринку. Шість стратегій диверсифікації: стратегії входження в нову галузь (спільне підприємство або придбання контрольного пакета акцій); стратегії диверсифікації в суміжні (споріднені) галузі; стратегії диверсифікації в несуміжні (неспоріднені) галузі; стратегії згортання та ліквідації; стратегії реструктуризації, відновлення та економії; стратегії багатонаціональної диверсифікації.

РОЗДІЛ V. ДЕРЖАВНЕ ТА РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ

Тема 5.1. Основи теорії державного управління.

Соціальна природа поняття «державне управління», його мета та зміст. Державне управління як системне суспільне явище. Системні характеристики державного управління. Теорія систем та управління. Фундаментальні процеси управління: планування, організація, управління, зв'язок. Визначення моделі системи державного управління. Етапи формування моделі системи державного управління на основі системного підходу. Об'єкт державного управління та предмет вивчення.

Основні теорії державного управління.

Тема 5.2. Державна влада та державне управління.

Держава як суб'єкт управління суспільними процесами. Сутність сучасної держави. Основні риси держави. Категорія влади. Державна влада як складова державно-владного механізму. Поняття та сутність функцій державного управління. Види функцій державного управління.

Державне управління як система, що розвивається. Рівні державного управління: загальнодержавне управління, управління на регіональному та місцевому рівнях. Суб'єкти та об'єкти державного та регіонального управління. Принципи державного управління, механізми їх прояву і використання.

Цілі державного управління, їх юридичне та ресурсне забезпечення. Функціональна структура державного управління.

Поняття та класифікація методів державного управління.

Тема 5.3. Державне управління в окремих сферах суспільного розвитку.

Державне регулювання економіки, його цілі, функції, об'єкти. Роль держави у розвитку підприємництва.

Особливості управління соціальною сферою. Соціальна політика держави: необхідність, сутність, цілі та принципи.

Державне управління в адміністративно-політичній сфері. Національна безпека та державне управління.

Тема 5.4. Роль різних гілок влади у процесі державного управління.

Система органів публічної влади. Законодавча влада в системі державного управління. Поняття, склад і структура парламенту, його повноваження.

Державне управління і виконавча влада: поняття, співвідношення, взаємозв'язок. Роль виконавчої влади в управлінні. Види органів виконавчої влади та питання їх класифікації. Уряд і державне управління. Судова влада у системі державного управління. Поняття і роль судової влади у суспільстві. Судові системи та судові органи. Здійснення судової влади.

Тема 5.5. Державне управління на регіональному рівні.

Основні напрями регіонального управління: управління природно-ресурсним потенціалом регіону, управління фінансовими, трудовими ресурсами. Вплив органів державної влади на промислове і сільськогосподарське виробництво в регіоні, функціонування регіональних ринків. Управління інноваційною діяльністю. Роль державного управління щодо розвитку соціальної інфраструктури регіону.

Регіональне управління та місцеве самоврядування. Поняття та суть місцевого самоврядування. Його основні ознаки та принципи, моделі управління. Роль органів місцевого самоврядування у розвитку регіону. Централізація та децентралізація влади.

Тема 5.6. Система органів державної влади в Україні: конституційні основи їх функціонування, роль в управлінні

Історичний досвід державного управління в Україні. Конституційна модель розподілу влади в Україні. Верховна Рада та державне управління. Інститут Президента та державне управління.

Центральні органи виконавчої влади. Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади. Регіональні органи виконавчої влади.

Місцеве самоврядування у державному управлінні України. Проблеми функціонування та напрями реформування.

Тема 5.7. Центральні органи виконавчої влади в Україні

Центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ) у системі державного управління. Історія формування і функціонування. Організаційна структура та завдання ЦОВВ, їх права, компетенція, функції.

Кабінет Міністрів України як вищий орган виконавчої влади. Історичний аспект формування уряду України. Структура та порядок формування Кабінету міністрів України. Секретаріат Кабінету міністрів України, порядок формування, повноваження. Відповідальність Кабінету міністрів України. Акти Кабінету міністрів України.

Міністерства України та їх повноваження. Державні комітети (державні служби) України та інші центральні органи виконавчої влади: їх статус, функції.

Централізація та децентралізація у структурній організації державного управління.

Тема 5.8. Регіональні органи державного управління

Місцеві державні адміністрації в системі державного управління. Основні завдання, правовий статус, компетенція місцевих державних адміністрацій. Повноваження, порядок формування та роботи місцевих державних адміністрацій. Структура місцевих державних адміністрацій, їх діяльність. Відносини місцевих державних адміністрацій у системі вертикальних та горизонтальних зв'язків.

Тема 5.9. Місцеве самоврядування та його особлива роль у державному управлінні

Правовий статус органів місцевого самоврядування в системі державного управління. Сучасна система місцевого самоврядування в Україні: територіальна громада, представницькі органи місцевого самоврядування, виконавчі органи місцевого самоврядування, посадові особи місцевого самоврядування. Асоціації та інші форми добровільного об'єднання органів місцевого самоврядування.

Всесвітня Декларація місцевого самоврядування, Європейська Хартія місцевого самоврядування та проблеми функціонування інституту місцевого самоврядування в Україні.

Тема 5.10. Внутрішня організація та управління органу державної влади

Загальнотеоретичні аспекти організації роботи органів державної влади в Україні. Орган влади як об'єкт організації. Організація як процес і функція управління.

Сутність і особливості менеджменту органу державної влади, регламент його діяльності. Стратегічне управління та формування програми діяльності органу державної влади.

Підготовка та прийняття рішень в органах державної влади. Зв'язки з громадськістю в системі управлінської діяльності органу державної влади.

Тема 5.11. Державна служба в Україні

Державна служба: поняття, риси, функції, принципи, види, організація. Система правових актів про державну службу та правовий статус державних службовців. Класифікація посад державних службовців.

Проходження державної служби та управління державною службою. Державна кадрова політика. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців. Бюрократія і бюрократизм у державному управлінні: світові тенденції та вітчизняна специфіка.

Тема 5.12. Ефективність державного управління. Державний контроль у сфері виконавчої влади

Поняття ефективності в управлінні. Чинники та критерії ефективності державного управління. Загальна соціальна ефективність державного управління. Ефективність діяльності управлінських органів і посадових осіб. Економічна оцінка ефективності функціонування органу державної влади. Демократичні процедури визначення ефективності державного управління.

Державний контроль у сфері виконавчої влади в Україні, його зміст та правові засади.

РОЗДІЛ VI. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Тема 6.1. Методичні підходи до самоменеджменту

Сучасні наукові погляди на сутність самоменеджменту. Концептуальний підхід до самоменеджменту Л. Зайверта. Концепція особистісних обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса. Критерії ефективного самоменеджменту: вміння управляти собою, адекватні особистісні цінності, чіткі особистісні цілі, навички вирішення проблем, інноваційність, високий творчий потенціал, уміння навчати і розвивати професійні якості підлеглих.

Тема 6.2. Планування особистої роботи менеджера

Визначення ціннісних орієнтирів особистості. Життєва позиція особистості: активна, проактивна, пасивна. Ключові принципи визначення особистісних цілей менеджера. Загальні обмеження при виборі цілей. Саморозвиток особистості менеджера. Професійне та посадове зростання. Планування ділової кар'єри менеджера.

Цільове планування роботи менеджера. Методи планування особистої діяльності менеджера. Основні стадії перспективного й оперативного планування особистої роботи менеджера. Традиційні й комп'ютерні засоби планування особистої роботи менеджера.

Тема 6.3. Організовування діяльності менеджера

Основні види розподілу та кооперації управлінської діяльності. Рациональний розподіл функцій між керівником та працівниками апарату управління. Визначення функцій заступника та рівня централізації управління. Принципи та етапи розподілу управлінських функцій. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць.

Делегування повноважень. Основні перешкоди делегуванню. Розподіл завдань. Техніка і форми передавання розпоряджень. Ключові принципи розпорядчої діяльності.

Методи нормування управлінської діяльності. Порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління. Особливості часу як ресурсу. Таймменеджмент. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому, особливості прийому з особистих питань. Раціоналізація телефонних розмов.

Технологія проведення нарад та зборів. Цільові установки виступу. Структура і зміст виступу. Вибір форм візуалізації тексту виступу. Техніка презентації. Початок і кульмінація презентації. Критичні моменти під час виступу.

Класифікація й основні функції переговорів. Проблемний підхід до проведення переговорів. Агресивний і пасивний підходи до проведення переговорів. Етапи підготовки і проведення переговорів. Тактика переговорів. Узгодження результатів переговорів. Оформлення результатів переговорного процесу. Засади ораторського мистецтва.

Планування ділової кар'єри менеджера.

Об'єктивні основи виникнення і розвитку управлінської праці. Зміст та особливості управлінської праці. Види та класифікація управлінської діяльності. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства. Форми керівництва. Закони розвитку організації праці. Критерії оптимізації трудових процесів.

Сутність, значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі. Основні принципи і напрями наукової організації праці менеджера. Основні вимоги до організації робочого місця менеджера. Класифікація робочих місць. Система планування приміщень: кабінетна, загальна, стільникова. Правила розподілу приміщень. Використання технічних засобів управління та їх класифікація. Фактори виробничого середовища, правила створення раціональних умов управлінської праці.

Методи і засоби раціональної обробки текстових матеріалів. Вдосконалення методики читання. Використання ввідних, посилюючих, опорних сигналів.

Тема 6.4. Самомотивування та самоконтроль менеджера

Розвиток ініціативності, енергійності, уміння володіти ситуацією, стресостійкості. Розвиток уміння стимулювати та карати, критикувати людей.

Конфлікти у діяльності менеджера: сутність і види. Закономірності взаємовідносин і поведінки людей у конфліктних ситуаціях. Методи подолання конфліктних ситуацій.

Прийоми поведінки менеджера у конфліктних ситуаціях. Стратегія і тактика взаємодії в конфліктних ситуаціях. Поведінка менеджера у конфліктних ситуаціях.

Розвиток менеджера як особистості.

Тема 6.5. Формування якостей ефективного менеджера

Формування професійно-ділових якостей менеджера: професійність; здатність генерувати корисні ідеї; здатність приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них; прагнення до

професійного зростання; підприємливість; авторитетність; здатність до інновацій та виваженого ризику. Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера: оперативність; гнучкість управління; здатність стимулювати ініціативу; уміння доводити справу до завершення; інтернальність; уміння формувати команду та організовувати роботу підлеглих; здатність делегувати повноваження; уміння організовувати час.

Тема 6.6. Розвиток менеджерського потенціалу

Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера: управлінська культура; розум; ерудиція; культура ділового спілкування; лідерські здібності; колегіальність; толерантність; оптимізм; екстравертність; інтелектуальність; емоційна стійкість; почуття гумору; вміння створювати власний імідж. Розвиток моральних якостей менеджера: порядність, людяність, чесність; повага до гідності людей; готовність допомагати; громадянська позиція; інтелігентність; національна свідомість.

Сутність, види, напрями розвитку менеджерського потенціалу. Психофізіологічний потенціал. Інтелектуальний потенціал особистості.

Творчий потенціал особистості. Типи творчої особистості. Процес самореалізації особистості в одному або декількох соціально зумовлених видах творчої діяльності.

СПИСОК рекомендованої літератури

1. Менеджмент і адміністрування. Методичні матеріали для підготовки до складання Єдиного фахового вступного випробування для вступу до магістратури зі спеціальностей 073 Менеджмент. ЧНУ, кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування, 2022. 251. https://drive.google.com/file/d/15u3_jewkVfNTfeZGgcva3R8VXSOAtJaJ/view
2. МЕНЕДЖМЕНТ: збірник тестових завдань. Навчальний посібник. Укладачі: Антохов А.А., Галушка З.І., Грунтковський В.Ю., Запихляк В.М., Клевчик Л.Л., Кузьмук І.Я, Кравець В.І., Лусте О.О., Поченчук Г.М., Терлецька Н.М., Терлецька Ю.О. / За ред. Галушки З.І., Поченчук Г.М. Чернівці. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. 2021. 203 с. <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/3136>
3. Акімова Т. А. Теорія організації: навч. посібник. Т. А. Акімова. М. : ЮНИТИДАНА, 2017. 367 с.
4. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення : навч. посіб. . В. Д. Бакуменко. К. : ВПЦ АМУ, 2012. 344 с.
5. Державне та регіональне управління : навч.посібник. А.Ф. Мельник, А.Ю. Васіна, О.П. Дудкіна; за заг. ред. А.Ф. Мельник .Тернопіль. 2014. 452 с.
6. Балабанова Л.В. , Сардак О.П. Організація праці менеджера : навч. посіб. 2-ге вид. К. : Професіонал, 2017. 407 с.
7. Галушка З. І., Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика. Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2021. 290 с.

<https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/70/submit/751829726155031c3f3c6c782a715d04347e5a32.continue>

8. Державне управління : підручник : у 2 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
9. Довгань Л.Є. Праця керівника або практичний менеджмент: навч. посіб. Київ: Ексоб, 2014. 384 с.
10. Захарчин Г. М., Струтинська Л. Р. Управління персоналом. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 260 с.
11. Іванов М. М. Операційний менеджмент. К. : Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
12. Капінос Г. І. Операційний менеджмент К.: Центр учбової літератури, 2013. 352 с
13. Левик І.С. Суть стратегічного аналізу, його місце та роль в системі управління підприємством . URL: <http://intkonf.org/levikissutstrategichnogoanalizuyogomistsetarolvsystemiupravlinnyapidpriemstvom>.
14. Менеджмент і адміністрування. Підручник для бакалаврів / за ред. Галушки З.І., Терлецької Н.М.). Чернівці. Том 1. 2013. 400 с.
15. Менеджмент і адміністрування. Підручник для бакалаврів / за ред. Галушки З.І., Запужляка В.М. Чернівці. Том 2. 2013. 400 с.

Додаткова література

0. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч. посіб. К.: Знання, 2016. 319 с.
0. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. 3тє вид., випр. і дон. К. : Тво «Знання», КОО, 2018. 435 с.
0. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб.. за ред. Ю. Є. Петруні. 2ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
0. Стратегічний SWOT-аналіз зовнішнього середовища організації. Методичні рекомендації. Укладачі: Галушка З.І., Лусте О.О., Грунтковський В.Ю. Чернівці. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. 2021. <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/70/submit/343d760c32316a1a4765584c2e7e83061921507f.continue>
0. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник під ред. В. Г. Воронкової. К. : ВД «Професіонал», 2016. 576 с.
0. Економічний та управлінський потенціал соціалізації економіки : монографія / за заг. ред. З.І. Галушки. Чернівці : Чернівецьк. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 408 с.
0. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2018. 434 с.

0. Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера: навч. посіб. К.: Знання, 2014. 422 с.
0. Чкан А. С., Маркова С.В., Коваленко Н.М. Самоменеджмент : навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2014. 84 с.
0. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. К.:КНЕУ, 2015. 699 с. (2е вид., перероб. і допов.).