

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова приймальної комісії
Львівського державного
університету внутрішніх справ
полковник поліції



Р. І. Благута

29

2019

ПРОГРАМА
**комплексного екзамену з фахових дисциплін (основи менеджменту,
операційний менеджмент, управління персоналом, маркетинг)**

Львів - 2019

ВСТУП

Сьогодні особливо гостро стоїть питання підготовки фахівців з менеджменту та керівників різних структурних підрозділів, особливо у сфері забезпечення бізнесу. Менеджер - людина, яка професійно здійснює функцію управління у ринковій системі відносин. Менеджер повинен розуміти природу управлінських процесів, вміти розподіляти відповідальність за рівнями управління, знати економіку та маркетинг, інформаційну технологію, вміти планувати і прогнозувати розвиток діяльності своєї фірми.

Дуже важливо бути спеціалістом в роботі з людьми: вміти будувати взаємовідносини з підлеглими, між фірмою та клієнтами, з іншими фірмами, вміти приймати рішення в мінливому ринковому середовищі, чітко і дохідливо формулювати свої думки.

Менеджер повинен володіти високою корпоративною та психологічною культурою, правилами етикету й організаційної поведінки, вміти забезпечувати надійність та лояльність персоналу. Ці питання знаходяться на межі компетенцій менеджменту, психології, безпекознавства і права. Менеджеру і керівнику будь-якого рівня потрібні не лише знання з управління підприємством, персоналом та фінансами, але й з практичної психології, безпеки персоналу, організації та управління системою економічної безпеки підприємства, вміння використовувати знання різних економічних, безпекознавчих та психологічних дисциплін в своїй практичній діяльності.

Вивчаючи вплив політичних, соціальних, економічних та психологічних сил, які діють в різних країнах, і їх дію на тих, хто займає управлінські посади, можна зробити корисні узагальнення про мінливість змісту роботи керівника. Ці узагальнення дозволяють передбачити ті здібності та вміння, які необхідні вмілому менеджеру нині і в майбутньому для здобувачів освітнього ступеня «магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання.

1. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

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 об'єкти управління

Поняття організації. Ознаки організації. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Різновиди організацій: органістичні 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 непрямой 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 організацій 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, зворотній 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 боків 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.

Сутність організаційної структури управління та їх роль в досягненні мети. Елементи структури. Види організаційних структур управління. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління. 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. Зворотній 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 переваги.

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.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

1. Поняття управління та менеджменту
2. Поняття функцій менеджменту
3. Функція менеджменту «мотивування»
4. Сутність функції менеджменту «контролювання».
5. Поняття функції «регулювання».
6. Сутність та значення методів менеджменту.
7. Поняття інформації та виникнення комунікацій.
8. Керівництво, влада, лідерство.
9. Ефективність менеджменту організації.
10. Поняття управлінських рішень

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

1. Блага Н. В. Менеджмент : Навчальний посібник для студентів / Н. В. Блага. – Львів : Ліга-Прес, 2013. – 156 с.

2. Господарський кодекс України. Верховна Рада України; Кодекс України, Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV . Документ 436-15, чинний, поточна редакція — Редакція від 08.12.2016, підстава 1670-19. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

3. Живко З. Б. Управління змінами: навчальний посібник / З. Б. Живко. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. – 252 с.
4. Живко З. Б. Логістика: навчальний посібник / З.Б.Живко. – Львів: ЛьвДУВС, 2015. – 192 с.
5. Живко З.Б. Основи менеджменту. Курс лекцій / З.Б.Живко, М.О.Живко. – Львів: ЛьвДУВС, 2009. – 100 с.
6. Живко З.Б. Спеціалізований словник економічних термінів: банківська справа, контроль і ревізія, судова бухгалтерія, реклама, менеджмент, захист інформації, економічна безпека, маркетинг./ Живко З.Б., Живко М. О. - Л.: УАД, 2006.- 150 с.
7. Живко З. Б. Управління змінами: навчальний посібник / З. Б. Живко. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. – 252 с. ISBN 978-617-511-209-0
8. Зось-Киор Н.В. Менеджмент: Учебное пособие / В.Н. Гончаров, В.М. Бугаков, Н.В. Зось-Киор и др. – Луганск: Изд-во «Ноулидж», 2013. – 348 с.
9. Кодекс законів про працю України. Верховна Рада УРСР; Кодекс України, Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII. Документ 322-08, поточна редакція — Редакція від 07.01.2017, підстава 1769-19. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
10. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник / З. Б. Живко, О. Р. Сватюк, М. І. Копитко; за заг. ред. З. Б. Живко. – Львів: ЛьвДУВС, 2018. – 456 с.
11. Кузьмін О.Є. Менеджмент: 1001 тест: Збірник тестових завдань/ О.Є.Кузьмін, Т.М.Гладун – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 284 с.
12. Кузьмін О.Є. Менеджмент: Підручник. Вид. 2-ге./ Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. – К.: Академвидав, 2007. – 464с.
13. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О.Є Кузьмін, О.Г. Мельник. – 3-є вид., допов. і переробл. – Л. : Нац. Ун-т «Львів. політехніка»; Інтелект-захід, 2007. – 384 с.
14. Мазаракі А.А. Менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін.. – К. : Атіка, 2007. – 564 с.
15. Менеджмент безпеки держави, регіону, підприємства: проблеми та виклики сьогодення : колективна монографія [Алькема В.Г., Бабець І.Г., Живко З.Б., Козаченко Г.В., Копитко М.І. та ін.] ; за ред. д.е.н., проф. З.Б.Живко, д.е.н., доц. І.Г.Бабець. – Львів: Ліга-Прес, 2015. – 346 с. ISBN 978-617-397-111-9
16. Менеджмент безпеки персоналу: навч. посібн. [З. Б. Живко, О. Б. Баворовська, М. О. Живко, Л. М. Плахотнюк, Х. З. Босак]; за заг. ред. З. Б. Живко. - Львів: Ліга-Прес, 2011. – 228 с. ISBN 978-966-397-116-2
17. Менеджмент персоналу. Навчальний посібник / З.Б.Живко, І.Ю.Копелєв, І.Б.Гапій, М.О.Живко, І.М.Горбан. – Львів: Ліга – Прес, 2013. – 380 с. ISBN 978-966-397-210-3
18. Управління персоналом / С. М.Лихолат, З. Б. Живко, І. Б. Гапій, М. Р. Яцик. – Львів: Ліга-Прес, 2014. – 428 с. – (навчальний посібник). ISBN 978-966-397-248-5
19. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. /Ф.І. Хміль – К.: Академвидав,

2. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організацій

Роль та значення управління персоналом як науки. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Етапи історичного розвитку управління персоналом. Особливості управління персоналом у закордонних компаніях.

Тема 2. Управління персоналом як соціальна система

Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. Структура персоналу: штатна, організаційна, соціальна, рольова. Чисельність персоналу. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність працівника. Професійна компетентність та професійна придатність.

Тема 3. Формування колективу організації

Колектив як соціальна група. Принципи, етапи розвитку і ознаки колективу. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами. Формальні і неформальні групи. Роль менеджера з персоналу у формуванні колективу. Специфіка жіночих колективів. Лідерські якості керівника в управлінні персоналом. Корпоративна культура в системі управління персоналом.

Тема 4. Згуртованість та соціальний розвиток колективу

Суть та стадії згуртованості колективу. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як лідера. Специфіка процесу управління персоналом у багатонаціональних організаціях. Сутність та значення соціального розвитку колективу.

Тема 5. Кадрова політика організації

Суть і завдання кадрової політики. Етапи кадрової політики та їх характеристика. Стратегія управління персоналом. Кадрові заходи у різних стратегіях організації. Правова база для здійснення кадрової політики. Роль держави для здійснення сучасної кадрової політики. Оцінка вибору кадрової політики.

Тема 6. Служби персоналу: організація та функції

Історія розвитку кадрових служб. Завдання, основні функції і напрями роботи служб управління персоналом. Роль менеджера у роботі з персоналом. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрової служби. Інформаційне забезпечення служб персоналу. Заходи по охороні та безпеці кадрової інформації.

Тема 7. Кадрове планування в організаціях

Зміст, завдання та принципи кадрового планування. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Методи визначення потреб

персоналу. Види планів з питань персоналу. Оперативний план роботи з персоналом. Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі.

Тема 8. Організація набору та відбору кадрів

Організація та джерела залучення персоналу. Поняття про професіограму, кваліфікаційну карту та карту компетенції. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Моделі та методи відбору працівників. Професійний відбір персоналу. Етапи відбору кадрів. Випробування. Рішення по найом. Суть контрактної форми найму. Поняття і види адаптації персоналу.

Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу

Суть і завдання оцінки персоналу. Критерії та методи оцінки персоналу. Модель оцінки працівників та їх праці. Комплексна оцінка керівників і спеціалістів. Атестація персоналу: види, зміст, організація проведення, документальне супроводження, використання результатів.

Тема 10. Управління процесом розвитку та рухом персоналу

Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. Поняття про трудову кар'єру та просування по службі. Психологічний аналіз особи працівника. Планування та управління кар'єрою працівника. Моделі кар'єри. Організація професійно-кваліфікаційного просування (зростання) персоналу. Навчання персоналу: професійна підготовка, підвищення кваліфікацій, перепідготовка, стажування, самоосвіта. Управління мобільністю кадрів: ротація, переміщення, переведення. Підготовка і формування резерву працівників.

Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу

Причини та фактори вивільнення персоналу. Форми звільнення. Організація і способи звільнення персоналу. Типові порушення трудової та виконавчої дисципліни. Дисциплінарний вплив. Управління плинністю кадрів в організації. Управління безпекою персоналу.

Тема 12. Соціальне партнерство в організації

Суть і функції соціального партнерства в організації. Система регулювання соціально-трудових відносин в організації. Колективний договір – основа соціального партнерства. Зарубіжний досвід соціального партнерства.

Тема 13. Ефективність управління персоналом

Ефективність роботи персоналу: сутність та підходи. Методика оцінки ефективності. Взаємозалежність ефективності роботи підприємства від роботи персоналу. Бальна методика оцінки ефективності роботи персоналу. Комплексна оцінка управлінської праці. Оцінка за коефіцієнтом трудової участі. Порівняльна характеристика різних методів оцінки ефективності роботи персоналу.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

1. Організація професійно-кваліфікаційного просування (зростання) персоналу.
2. Організація та джерела залучення персоналу.
3. Заходи по охороні та безпеці кадрової інформації.

4. Етапи кадрової політики та їх характеристика.
5. Критерії та методи оцінки персоналу.
6. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління.
7. Роль менеджера з персоналу у формуванні колективу.
8. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним.
9. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.
10. Поняття і види адаптації персоналу.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

1. Андрейцева Ірина Анатоліївна. Технології управління персоналом : навчально-методичний посібник для студентів економічного факультету / [І.А. Андрейцева] ; Міністерство освіти і науки України, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка. - Кам'янець-Подільський : Я.І. Сисин : Абетка, 2015. - 164 с. : табл. - ISBN 9786177052493.
2. Гриньова Валентина Миколаївна. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, О.А. Небилиця. - Харків : Видавництво ХНЕУ, 2013. - 178 с. : іл., табл. - ISBN 9789666765492.
3. Грузіна Інна Анатоліївна. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія / І.А. Грузіна, В.І. Дериховська. - Харків : Видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. - 250 с.
4. Дерій Жанна Володимирівна. Капіталізація людського потенціалу : теорія, методологія, практика : монографія / Ж.В. Дерій ; Міністерство освіти і науки України, Чернігівський національний технологічний університет. - Чернігів : Чернігівський національний технологічний університет, 2013. - 299 с. : іл. - ISBN 9789667496562.
5. Діагностування та контроль соціально-економічної ефективності праці персоналу на промисловому підприємстві : теоретичний аспект / Дмитро Миколайович Ядранський ; Класичний приватний університет. - Запоріжжя : Д.О. Чернявський, 2012. - 297, [1] с. : іл., табл. - ISBN 9789662311969.
6. Економіка праці й соціально-трудова відносини : навчальний посібник / [І.Б. Скворцов ... [та ін.] ; за редакцією І.Б. Скворцова ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. - 265 с. : іл. - ISBN 9786176078777.
7. Економіка праці й соціально-трудова відносини : практичний курс : підручник / [Л.М. Черчик ... [та ін.] ; Луцький національний технічний університет, Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. - Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2015. - 331 с.
8. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навчальний посібник / О.І. Іляш ... [та ін.] ; Укоопспілка, Львівська комерційна академія. -

Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. - 225 с. : іл., табл. - ISBN 9786175020707.

9. Ефективність використання персоналу аграрних підприємств [Текст] : монографія / К. В. Бондаревська ; Дніпропетр. держ. фін. акад. - Д. : ДДФА, 2013. - 164 с. : рис., табл. - Бібліогр.: с. 138-153. - 100 экз. - ISBN 978-966-8866-77-7

10. Ефективність використання персоналу машинобудівних підприємств: мотиваційні аспекти результативної праці [Текст] : монографія / Н. Д. Дарченко, О. Л. Єськов, В. С. Рижиков ; Донбас. держ. машинобуд. акад. - Краматорськ : ДДМА, 2010. - 180 с. : табл., рис. - Бібліогр.: с. 169-179. - 500 экз. - ISBN 978-966-379-403-7

11. Живко З. Б. Управління змінами: навчальний посібник / З. Б. Живко. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. – 252 с. ISBN 978-617-511-209-0

12. Захарчин Галина МIRONІВНА. Формування та оцінювання мотивації управлінського персоналу підприємств і організацій : Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. - 186 с. : іл. (деякі кол.), табл. - ISBN 9786176078487.

13. Коваль Зоряна Остапівна. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / З.О. Коваль ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. - 449 с. : табл., схеми. - ISBN 9786176076247.

14. Колот, Анатолій Михайлович. Мотиваційний менеджмент : підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк ; Міністерство освіти і науки України, Державний вищий навчальний заклад "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана". - Київ : КНЕУ, 2014. - 479 с. : схеми, табл. - ISBN 9789664838181.

15. Літинська Валентина Анатоліївна. Управління кар'єрою персоналу : навчальний посібник / В.А. Літинська. - Хмельницький : Цюпак, 2015. - 187 с. : іл., табл. - ISBN 9786175133330.

16. Менеджмент персоналу. Навчальний посібник / З.Б.Живко, І.Ю.Копелєв, І.Б.Гапій, М.О.Живко, І.М.Горбан. – Львів: Ліга – Прес, 2013. – 380 с. ISBN 978-966-397-210-3

17. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / З.О. Коваль ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. - 449 с. : табл., схеми. - ISBN 9786176076247.

18. Менеджмент природоохоронної діяльності: організаційно-методичні аспекти. Навч. посіб. Навчальний посібник / С.В. Князь, Дж. Конбере, О.В. Князь та ін. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 148 с. ISBN: 978-617-607-643-8

19. Назарова Галина Валентинівна. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства : монографія / Г.В. Назарова, В.І. Лаптев, Д.О. Корсаков. - Харків : Видавництво ХНЕУ, 2014. - 187 с. : табл. 658:331.522.4

20. Петрова Ірина Леонідівна, Стратегічне управління людськими ресурсами : навчальний посібник / І.Л. Петрова ; Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Державний вищий навчальний заклад "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана". - Київ : КНЕУ, 2013. - 466 с. : схеми, табл. - ISBN 9789664836477.

21. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток : монографія / за науковою редакцією А.Г. Бабенка ; Міністерство освіти і науки України, Університет митної справи та фінансів. - Дніпропетровськ : УМСФ, 2016. - 327 с. : іл., табл. - ISBN 9789663281087.

22. Стрельбіцький Петро Аполонович. Управління персоналом : конспект лекцій : навчальний посібник / П.А. Стрельбіцький, О.В. Рарок, Л.А. Рарок ; Міністерство освіти і науки України, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, Економічний факультет, Кафедра управління персоналом і економіки праці. - Кам'янець-Подільський : Я.І. Сисин, 2015. - 177 с. - ISBN 9786177052400.

23. Живко З.Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу. Навч.матер. для семін.занять / З.Б.Живко, М.І.Керницька.. – Львів: ЛьвДУВС, 2009. – 66 с.

24. Технології управління персоналом : навчально-методичний посібник для студентів економічного факультету / [І.А. Андрейцева] ; Міністерство освіти і науки України, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка. - Кам'янець-Подільський : Я.І. Сисин : Абетка, 2015. - 164 с. : табл. - ISBN 9786177052493.

25. Управління персоналом : навчальний посібник / [А.О. Азарова ... [та ін.] ; Міністерство освіти і науки України, Вінницький національний технічний університет. - Вінниця : Вінницький національний технічний університет, 2014. - 282 с. : іл., табл., схеми. - ISBN 9789666416011.

26. Управління персоналом / С. М.Лихолат, З. Б. Живко, І. Б. Гапій, М. Р. Яцик. – Львів: Ліга-Прес, 2014. – 428 с. – (навчальний посібник). ISBN 978-966-397-248-5

27. Управління персоналом : навчальний посібник / [М.І. Ожиганова ... та ін.] ; Міністерство освіти і науки України, Вінницький національний технічний університет. - Вінниця : ВНТУ, 2014. - 187 с. 005.95/.96(075.8)

3. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ 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 (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 «виробництво», 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 у операційному менеджменті. Сутність та етапи розробки операційної стратегії. Операційні пріоритети. Пріоритети, які визначаються місцем на ринку. 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. Одиначні (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. Планування 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. Організації 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 т; 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. Основ нормування праці. Методи нормування праці. Хронометраж (система нормативів часу). Метод нормування часу.

Тема 7. Управління проектами

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

Планування проектів. Поопераційний перелік робіт. Створення робочих графіків : допомогою діаграм Г. Гантта. Розклад проектів. Контролінг проектів. Методи сіткової планування: переваги та недоліки. Техніка управління проектами методом оцінки та розгляду програми (РЕНТ) та методом критичного шляху (СРМ). Програмне забезпечення управління проектами.

Тема 8. Менеджмент якості та управління продуктивністю операційної діяльності

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

Планування якості. Організаційне забезпечення якості. Інструменти контролю якос Аналіз програм забезпечення якості У.Е.Демінга, Д.Джурана, П.Кросбі, К.Ішикава, Ш.Шині Методи Дж.Тагуші. Підхід з точки зору загального менеджменту якості. Розвиток програї 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.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Мета, завдання операційного менеджменту
2. Операції як види діяльності
3. Структура операційної системи організації
4. Операційна система сфери послуг
5. Операційний процес
6. Виробничий цикл
7. Мета і етапи проектування операційних систем у сфері виробництва
8. Управління виробничою потужністю операційної системи
9. Зміст управління якістю операційною діяльністю організації
10. Управління продуктивністю організації

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Бай С. І. та ін. Операційний менеджмент: Практикум. Навч. посібник для вчз / Бай С. І., Іванова І. В., Микитенко Н. В.; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - К.: , 2004. - 186 с.
2. Беліченко А. Г. та ін. Операційний менеджмент: Навч.-метод. посібник для бакалаврів ден. та заоч. форм навчання ЗДІА напряму 6.030601 «Менеджмент»: Методичний посібник / Беліченко А. Г., Колодяжна І. В., Турба О. О.; ЗДІА. - Запоріжжя: ЗДІА, 2008. - 176 с.
3. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. - 2-ге вид., виправл. і допов. - К. :Центр навч. л-ри, 2005. - 532 с.
4. Гевко І.Б. Операційний менеджмент : навч. посіб./І.Б.Гевко.-К.:Кондор, 2005. - 228 с.
5. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика / Л. Гэлловэй. - СПб. : Питер, 2002. - 320 с.
6. Економічна безпека навч. посібник / Франчук В.І., Герасименко Л.В., Гончарові В.О та ін. Л.:ЛьвДУВС, 2010. – 244 с .
7. Економічна безпека підприємств, організацій та установ. Нав.пос. К.: Алерта, 2011. – с. 704 с.
8. Микитенко Н.В. Операційний менеджмент. Практикум : навч. посіб. / Н.В. Микитенко. - К. : КНТЕУ, 2009.-197 с.

9. Операційний менеджмент: електронний навчальний посібник / О. Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 243 с.

10. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: Підручник для ВНЗ / Ред. Яременко О. М.; Нар. укр. акад. - К.: ВД «Професіонал», 2005. - 412 с.

11. Термінологічний словник – довідник «Менеджмент» /за ред. Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича - К.: МАУП, 2007

12. Трут О. О. Операційний менеджмент : підручник / О. О. Трут - К.: Академвидав, 2013. - 348 с.

4. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МАРКЕТИНГ»

Тема 1. Актуальність , предмет, задачі та зміст дисципліни «Маркетинг»

Методологічні підходи до характеристики маркетингу: концептуальний, функціональний, товарний, системно-поведінковий, інституційний, національний та управлінський. Походження та еволюція концепції маркетингу. Виробничий, товарний, збутовий та соціально-етичний маркетинг. Основні поняття маркетингу: потреби, цінності, побажання, попит, товар, вартість, задоволення, обмін та ринок.

Тема 2. Сутність маркетингу та його сучасні концепція. Класифікація маркетингу

Класифікація типів маркетингу за критеріями: в галузі використання, за цілями організації, за характером отримання прибутку, за розмірами підприємства, за прогнозом майбутнього та за масштабами впливу.

Класифікація видів маркетингу за орієнтацією маркетингової діяльності, терміну дії, видів попиту, цілями діяльності, видами діяльності, рівнем диференціації, способів зв'язку зі споживачами та впливу на них.

Тема 3. Маркетингові дослідження

Роль, мета і предмет маркетингових досліджень, їх основні принципи та завдання. Види маркетингових досліджень та їх характеристика. Алгоритм процесу маркетингового дослідження.

Маркетингова інформація та її класифікація. Методи збирання первинної та вторинної маркетингової інформації. Джерела маркетингової інформації. Алгоритм процесу збирання та інтерпретації маркетингової інформації.

Тема 4. Маркетингова товарна політика

Маркетингова товарна політика підприємства та її структура. Концепція та життєвий цикл товару (ЖЦТ). Особливості маркетингу на різних етапах ЖЦТ. Конкурентоспроможність товару та методи її визначення. Управління товарним асортиментом і номенклатурою товарів підприємства.

Тема 5. Маркетингова цінова політика

Маркетингова цінова політика підприємства та її види. Алгоритм маркетингового розрахунку ціни. Система чинників ціноутворення. Попит та його еластичність. Управління цінами підприємства. Ринкові стратегії (політики) ціноутворення. Ціноутворення на підприємствах країн ЄС.

Тема 6. Маркетингова політика розподілу

Сутність маркетингової політики продажу. Канали розподілу та їх функції. Типи каналів та їх характеристика. Формування каналів розподілу. Три типи щільності розподілу товарів. Процес формування каналу. Рівні каналів розподілу: європейський та світовий досвід. Структура каналу та методи його формування. Особливості методів Аспінвола та Ламберта. Економічні чинники вибору структури каналу розподілу. Комбіновані та множинні канали розподілу.

Тема 7. Маркетингова політика комунікацій

Сутність маркетингової політики комунікацій. Основні елементи цього процесу. Алгоритм формування комплексу. Визначення завдань маркетингової комунікації. Засоби комунікацій: реклама, пропаганда, стимулювання збуту, персональний продаж, прямий маркетинг, товар, система розподілу. Вибір засобів впливу. Бюджет маркетингових комунікацій. Європейський досвід.

Тема 8. Організація маркетингової діяльності підприємства

Організація маркетингу підприємства.. Види організаційних структур служби маркетингу і їх характеристика. Положення про службу маркетингу і характеристика його розділів.. Кадрове забезпечення служби маркетингу.

Тема 9. Контроль маркетингової діяльності підприємства

Контроль у маркетингу: сутність і види.. Стратегічний контроль маркетингу.. Тактичний контроль маркетингу: об'єкти і зміст контролю.. Контроль прибутковості в підприємствах на сучасному етапі.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МАРКЕТИНГ»

1. Маркетинг: основні поняття та історичні етапи розвитку.
2. Маркетингова інформаційна система (МІС): поняття та склад.
3. Сутність і класифікація маркетингових досліджень.
4. Процес маркетингових досліджень.
5. Принципи і функції маркетингу.
6. Маркетингове середовище підприємства.
7. Життєвий цикл товару.
8. Концепції управління маркетингом (за Ф. Котлером).

9. Комплекс маркетингових комунікацій (просування-мікс): сутність, види, функції.
10. Суть і завдання управління маркетингом.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МАРКЕТИНГ»

1. Армстронг Г. Основы маркетинга, 4-е европейское издание / Армстронг Г., Вонг В., Котлер Ф., Сондерс Дж. : Пер. с англ. - М.: ООО „И.Д. Вильямс”, 2010. - 1200 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства: Навчальний посібник / Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 612 с.
3. Балацький Є.О. Маркетинг Навчальний посібник / Балацький Є.О., Бондаренко А.Ф. - Суми: ДВНЗ „УАБС НБУ”, 2015. - 397 с.
4. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник / Гаркавенко С.С. - К.: Лібра, 2010. – 720 с.
5. Горелов Д.А. Маркетинг: учеб. Пособ. [для студ. высш. Учеб. заведений] / Д.А. Горелов, Ю.В. Лаврова. - Харьков: Изд-во ХНАДУ, 2012. - 292 с.
6. Живко З.Б. Маркетинг цінової стратегії підприємств сфери послуг: Монографія / Р.І.Тринько, З.Б.Живко – Львів: «Край», 2007. – 184 с. ISBN 966-342-122-2
7. Забарна Є.М. Маркетинг Підручник / Забарна Є.М., Окландер Т.О. - Одеса: ОНПУ, 2012. - 149с.
8. Катаєв А.В. Маркетинг Навчальний посібник / Катаєв А.В. - Харків : Діалог, 2016. - 290 с.
9. Краус К. М. Управління маркетингом малих торговельних підприємств: Монографія. / Краус К. М. - Київ: Центр учбової літератури, 2015. - 226 с.
10. Крикавський Л.Є. Логістика для економістів: підручник / Крикавський Л.Є. - 2-ге вид., виправлене і доповнене – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014 - 476 с.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, А Гари. – М.: Вільямс, 2016. – 752 с.
12. Лялюк А.М. Маркетинг Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки /Лялюк А.М. - Луцьк : Ред.-вид. від. Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2010. – 188 с.
13. Левків Г.Я. Маркетинговий менеджмент навч.підручник. /Левків Г.Я., Мінів Р.М., Батюк Б.Б.; за заг. ред.. – Леаків Г.Я.: Сполом, 2012. – 368 с.
14. 2. Левків Г.Я. Маркетинговий менеджмент: ситуаційні вправи. навч.посібн. /Левків Г.Я.; за заг. ред.. – Л.: Сполом, 2012. – 248 с.
15. Майовець Є.Й. Маркетингові комунікації/ С.Й. Майовець, О.В. Кузик. - Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. - 192 с.
16. Окландер М.А. Маркетингова цінова політика Навчальний посібник

/ Окландер М.А., Чукурна О.П. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 240 с.

17. Основи сучасного маркетингу: Навч. посібник. [Франчук В.І., Копелєв І.Ю., Палига Є.М., Живко З.Б., Руда О.І.]. – Львів: Тріада плюс, 2006. – 144 с. ISBN 966-7596-81-8

18. Павленко А.Ф. Маркетинг: Підручник / Павленко А.Ф., Войчак А.В. - К.: КНЕУ, 2011. - 246 с.

19. Полторац В.А. Маркетингові дослідження Навч. посібник / Полторац В.А., Тараненко І.В., Красовська О.Ю. - 3-тє вид., переробл. та доповн. - Київ : Центр учб. л-ри, 2014. - 342 с.

20. Решетілова Т.Б. Маркетингові дослідження Підручник / Решетілова Т.Б., Довгань С.М. – Дніпропетровськ : НГУ, 2015. - 357 с.

21. Тімонін О. М. Маркетинг : навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.030601 „Менеджмент” / О. М. Тімонін, О. А. Небилиця. - Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. - 152 с.

22. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: Навчальний посібник. / За наук. ред. О. А. Тимчик. - Київ : Видавництво, 2014. 284 с.

**Голова фахової атестаційної комісії
д.е.н., професор**



З.Б. Живко