

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

Кафедра менеджменту

**ПРОГРАМА АТЕСТАЦІЇ
КОМПЛЕКСНОГО КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ
ЗА ВИБІРКОВОЮ ЧАСТИНОЮ**

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

2021-2022 навчальний рік

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

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

Програму атестації затверджено на засіданні кафедри менеджменту
 Протокол № 2 від 09 вересня 2021 року
 Завідувач кафедри менеджменту

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

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

“ ___ ” ___ 2021 р. протокол № _____

Голова вченої ради ДДПУ

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

ПЕРЕДМОВА

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

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

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

Освітня програма «Менеджмент» передбачає можливість розширення кваліфікації за рахунок вивчення навчальних дисциплін за вибором студента трьох вибірових блоків:

1. Управління закладом освіти.
2. Бізнес-адміністрування.
3. Адміністративний менеджмент.

До програми державного кваліфікаційного екзамену зі спеціальності «Менеджмент» входить програмний матеріал базових вибірових курсів:

Вибір 1 (Управління закладом освіти):

«Маркетингова та іміджева діяльність закладу освіти», «Управління персоналом у закладі освіти», «Керівник закладу освіти», «Стратегічне планування діяльності закладу освіти», «Освітні технології», «Управління навчально-виховною та науково-методичною діяльністю у закладі освіти», «Управління якістю освітньої діяльності закладу освіти», «Техніка адміністративної діяльності».

Вибір 2 (Бізнес-адміністрування):

«Управління інноваційним розвитком підприємства», «Інвестиційний менеджмент», «Управління конкурентоспроможністю», «Стратегічне управління та стратегічні партнерства в бізнесі», «Бізнес-планування», «Маркетинг інновацій», «Антикризовий менеджмент», «Логістичний менеджмент».

Вибір 3 (Адміністративний менеджмент):

«Техніка адміністративної діяльності», «Проектний менеджмент», Керівник адміністративної служби», «Соціальні технології в адміністративному

менеджменті», «Організаційна поведінка», «Управління комунікаціями в організаціях».

Комплексний державний іспит за вибірковою частиною спеціальності 073 Менеджмент визначає рівень засвоєння студентами матеріалів наведених вище економічних та управлінських дисциплін, вміння самостійно аналізувати складні явища та процеси суспільно-економічного розвитку, активно використовувати набуті знання у своїй професійній та суспільній діяльності.

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

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

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

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

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

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

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

Державний комплексний екзамен має підтвердити:

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

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

Комплекс питань з дисциплін за **вибірковою частиною 1 (Управління закладом освіти)** містить:

Тематика питань з дисципліни «Маркетингова та іміджева діяльність закладу освіти» передбачає вивчення методологічних основ маркетингової і іміджевої діяльності навчальних для забезпечення рентабельності та конкурентоспроможності

освітнього закладу в умовах сучасного розвитку економіки України та євроінтеграції.

Тематика питань навчальної дисципліни *«Управління персоналом у закладі освіти»* передбачає формування комплексу теоретичних знань і умінь щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добір та розміщення персоналу, його оцінювання та навчання, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу організації.

Комплекс питань з дисципліни *«Керівник закладу освіти»* передбачає висвітлення теоретичних засад проблеми організації діяльності керівника навчального закладу, розгляд основних аспектів діяльності керівника навчального закладу.

Перелік питань із дисципліни *«Стратегічне планування діяльності закладу освіти»* передбачає є теорія і практика створення і впровадження стратегічних програм розвитку діяльності навчальних закладів у вітчизняному освітньому просторі.

Тематика питань навчальної дисципліни *«Освітні технології»* передбачає здобуття знань теоретико-методичних основ та формування здатності практичного використання освітніх технологій у навчально-виховному процесі навчального закладу.

Комплекс питань з дисципліни *«Управління навчально-виховною та науково-методичною діяльністю у закладі освіти»* передбачає теоретичні засади управлінської діяльності; практику управління організаціями (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо); проектування систем менеджменту.

Тематика питань навчальної дисципліни *«Управління якістю освітньої діяльності закладу освіти»* передбачає теоретичні аспекти управлінської діяльності щодо якості освітніх послуг; практику управління організаціями з метою підвищення якості освітньої діяльності закладу освіти; проектування систем менеджменту (формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують постійне поліпшення якості освітньої діяльності).

Тематика питань навчальної дисципліни *«Техніка адміністративної діяльності»* передбачає висвітлення теоретичних засад проблеми адміністративної діяльності апарату підприємства, некомерційної організації, державного органу або органу місцевого самоврядування; формування вмінь, навичок, компетентностей з питань організаційної культури й корпоративної політики, використання комунікаційних технологій, організації документообігу.

Комплекс питань з дисциплін за **вибірковою частиною 2 (Бізнес-адміністрування)** містить:

Комплекс питань з дисципліни *«Управління інноваційним розвитком підприємства»* який передбачає формування у студентів необхідних компетенцій для забезпечення ефективного управління інноваційним розвитком підприємства в умовах ринкового конкурентного середовища.

Тематика питань навчальної дисципліни *«Інвестиційний менеджмент»* передбачає формування у студентів необхідних компетенцій для забезпечення ефективного управління інноваційним розвитком підприємства в умовах ринкового конкурентного середовища.

Комплекс питань з дисципліни *«Управління конкурентоспроможністю»* передбачає формування в майбутніх фахівців компетентності щодо об'єктивних закономірностей, механізму та особливостей сучасної конкуренції та конкурентоспроможності підприємства, а також набуття ними навиків і вмій дослідження стану конкуренції, аналізу та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, розроблення та практичного застосування стратегій підтримування та нарощування його конкурентних переваг.

Перелік питань із дисципліни *«Стратегічне управління та стратегічні партнерства в бізнесі»* передбачає оволодіння сучасними теоретичними основами стратегічного управління та практичними навичками прийняття стратегічних рішень в процесі управління діяльністю та розвитком підприємництва на ринку. Результатом вивчення дисципліни є здобуття теоретичних знань щодо стратегічного управління суб'єктами господарювання, практична підготовка студентів та формування професійних компетенцій.

Тематика питань навчальної дисципліни *«Бізнес-планування»* передбачає формування у майбутніх менеджерів системи економічних знань, на яких базується сучасна економіка; набуття навичок вибору і обґрунтування бізнес-ідеї, технології розробки і обґрунтування бізнес-планів, дослідження впровадження бізнес-планів та вирішення питань внутрішнього економічного механізму підприємства.

Комплекс питань з дисципліни *«Маркетинг інновацій»* передбачає оволодіння студентами теоретичних знань з проблем маркетингу інновацій, набуття практичних навичок використання методик у процесі формування маркетингу інновацій на підприємстві.

Тематика питань навчальної дисципліни *«Антикризовий менеджмент»* передбачає формування сучасного економічного мислення та системи спеціальних знань в галузі антикризового управління, а саме: системи знань і навичок управління у кризових ситуаціях, розв'язання складних завдань стратегічного значення в ринкових умовах, організації системи управління, адекватної вимогам сучасної економіки.

Тематика питань навчальної дисципліни *«Логістичний менеджмент»* передбачає оволодіння теоретичними знаннями з питань логістичного менеджменту та набуття практичних вмій та навичок щодо використання принципів і методів логістичного менеджменту в процесі управління підприємством для підвищення його стійкості, координації дій та вирішення конфліктних ситуацій.

Комплекс питань з дисциплін за **вибірковою частиною 3 (Адміністративний менеджмент)** містить:

Тематика питань з дисципліни *«Техніка адміністративної діяльності»* передбачає оволодіння теоретичними засадами проблем адміністративної діяльності апарату підприємства, некомерційних організацій, державних органів або органів місцевого самоврядування; формування вмій, навичок, компетентностей з питань організаційної культури й корпоративної політики, використання комунікаційних технологій, організації документообігу.

Комплекс питань навчальної дисципліни *«Проектний менеджмент»* передбачає формування у майбутніх фахівців знань про методи, техніку та інструментарій проектного менеджменту, певного світогляду стосовно самостійної практичної діяльності з врахуванням законодавчої бази України.

Тематика питань з дисципліни «*Керівник адміністративної служби*» передбачає оволодіння теоретичними засадами проблем організації діяльності керівника адміністративної служби й практики організації роботи апарату підприємства, некомерційних організацій, державних органів або органів місцевого самоврядування.

Перелік питань із дисципліни «*Соціальні технології в адміністративному менеджменті*» передбачає оволодіння теоретичними та практичними засадами теорії і методології соціальної роботи, психології та інших знань в області гуманітарних і загальнопрофесійних та економічних дисциплін.

Тематика питань навчальної дисципліни «*Організаційна поведінка*» передбачає формування у майбутніх менеджерів готовності застосовувати сучасні форми і методи управління поведінкою особистості та групи в умовах управлінської практики з метою підвищення результативності діяльності організації.

Комплекс питань з дисципліни «*Управління комунікаціями в організаціях*» передбачає формування у студентів цілісного уявлення щодо сутності комунікативного менеджменту як універсальної діяльності з вивчення, проектування, формування та розвитку комунікаційних систем (організації, проекту, бренда, особистості), концепції управління змінами за допомогою комунікаційних моделей, інструментів, технологій, методологій та методики проведення досліджень в сфері управління комунікаціями.

Вивчення перелічених дисциплін має за мету набуття теоретичних знань і практичних навичок, необхідних фахівцю для самостійної роботи (згідно з Класифікатором професій ДК 003: 2010):

Вибір 1:

Управління закладом освіти:

Менеджер (управитель) підприємств, установ, організацій та їх підрозділів; керівник закладу освіти -

- директори навчально-виховних закладів (загальноосвітньої школи, спеціалізованої школи, гімназії, інтернату, закладів позашкільної освіти, закладів дошкільної освіти, тощо);

- директори (начальники) професійного навчально-виховного закладу (професійно-технічного училища, професійного училища, ліцею, коледжу тощо);

- директори/ректори закладів вищої освіти (інститутів, університетів та їх філій, відокремлених структурних підрозділів);

- науково-педагогічні працівники, викладачі з менеджменту у закладах вищої освіти та професійно-технічної освіти, освітніх установ з підвищення кваліфікації;

- наукові співробітники наукових і дослідницьких установ з питань менеджменту та організації діяльності;

- головні та провідні спеціалісти різних категорій у структурних підрозділах закладів освіти.

Вибір 2:

Бізнес-адміністрування:

Менеджер (управитель) підприємств, установ, організацій та їх підрозділів; керівник бізнес-структур -

- менеджери (управителі) з питань комерційної діяльності та управління;

- генеральні директори (голови, президенти, інші керівники) об'єднання підприємств (асоціації, корпорації і т. ін.);
- директори (начальники, інші керівники) підприємства;
- генеральні менеджери (управителі);
- керівники, підприємці індивідуальних, сімейних та приватних підприємств;
- керівники функціональних підрозділів і служб колективних, орендних підприємств, акціонерних товариств, товариств з обмеженою відповідальністю, кооперативів, спільних підприємств і т.д.;
- професіонали в області ефективності підприємництва та раціоналізації виробництва;
- керівники підрозділів трудових відносин;
- керівники-спеціалісти відділів персоналу підприємств, фірм та об'єднань;
- керівники комерційних відділів підприємств та об'єднань різних галузей економіки;
- виконавчі директори установ, підприємств, організацій різних галузей економіки;
- головні та провідні спеціалісти різних категорій у відповідних структурних підрозділах підприємств, установ, організацій.

Вибір 3:

Адміністративний менеджмент:

Менеджер (управитель) підприємств, установ, організацій та їх підрозділів; керівник з адміністративної діяльності –

- менеджери (управителі) з адміністративної діяльності;
- головні та провідні спеціалісти різних категорій у відповідних підрозділах органів державної влади та місцевого самоврядування;
- керівники фінансових, бухгалтерських, економічних, юридичних та адміністративних підрозділів органів державної влади та місцевого самоврядування;
- керівники підрозділів кадрів і соціально-трудова відносин органів державної влади та місцевого самоврядування;
- завідувачі, начальники відділів некомерційних організацій, органів державної влади та місцевого самоврядування;
- керівник (директор, начальник та ін.) департаменту органів державної влади та місцевого самоврядування;
- начальник управління некомерційних організацій, органів державної влади та місцевого самоврядування;
- директор з кадрових питань та побуту некомерційних організацій, органів державної влади та місцевого самоврядування.

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

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

На базі навчально-методичного забезпечення розроблено:

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

Студенти, які виконали всі вимоги навчального плану, мають екзаменаційні оцінки з усіх дисциплін, допускаються до здачі державного екзамену, який проводиться у письмовому вигляді і результати якого зберігаються на випускаючій кафедрі.

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

- Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог;
- Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
- Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);
- Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;
- Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
- Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);
- Здатність генерувати нові ідеї (креативність);
- Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;
- Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;
- Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;
- Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;
- Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;
- Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;
- Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;
- Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

- Здатність до управління організацією та її розвитком.

Вибір 1. Управління закладом освіти:

- здатність розробляти стратегію формування іміджу закладу освіти;
- здатність розробляти та реалізовувати стратегії розвитку закладу освіти;
- володіння інноваційними освітніми технологіями;
- здатність приймати управлінські рішення щодо організації та оптимізації навчально-виховної діяльності закладу освіти;
- здатність розробляти систему якості освіти та забезпечувати ефективну систему контролю за якістю освітніх послуг.

Вибір 2. Бізнес-адміністрування:

- здатність розробляти та обґрунтовувати управлінські рішення щодо забезпечення ефективності інноваційного розвитку суб'єктів господарювання;
- здатність приймати інвестиційні рішення у складних і непередбачуваних умовах зовнішнього середовища;
- здатність оцінювати конкурентоспроможність організації на основі стандартних методик і аналізу продукції конкурентів та розробляти заходи з підвищення конкурентоспроможності продукції;
- здатність розробляти та реалізовувати стратегію підприємства;
- здатність використовувати методи обґрунтування стратегічних управлінських рішень;
- здатність розробляти маркетингову, виробничу, фінансову стратегії, стратегію управління персоналом, здійснювати техніко-економічне обґрунтування стратегій розвитку організації;
- здатність до створення ефективної моделі бізнес-взаємодії підприємств;
- уміння розробляти систему планових показників, обґрунтовувати стратегічні і тактичні плани та програми як інструменти реалізації основних функцій управління діяльністю підприємства;
- здатність до стратегічного маркетингового аналізу та розробки стратегії маркетингу інновацій;
- здатність забезпечувати функціонування підприємства в умовах криз; стабілізувати діяльності окремих підсистем підприємства для подолання (пом'якшення) проявів системної кризи підприємств в цілому;
- здатність розробляти логістичні стратегії, складати плани поточної та оперативної логістичної діяльності підприємства, проводити логістичний аудит підприємства, розробляти систему збалансованих показників і структуру індикаторів логістичної діяльності.

Вибір 3 Адміністративний менеджмент:

- володіння методикою соціально-економічного прогнозування, державного планування та програмування розвитку національної економіки; здатність до обґрунтованого вибору напрямів удосконалення державного і регіонального управління;
- здатність застосовувати технології управління організацією з урахуванням особливостей її функціонування;
- уміння формувати культуру організації та визначати корпоративну політику;
- уміння налагоджувати комунікативні зв'язки з громадськістю та формувати позитивний морально-психологічний у колективі;

- здатність розробляти конкурентні проектні пропозиції та управляти реалізацією проектів;
- уміння використовувати системи показників результативності проектів і механізми аналізу фінансової і економічної доцільності для підготовки «бізнес-пропозицій» для потенційних інвесторів;
- здатність застосовувати в умовах практичної управлінської діяльності сучасні персонал-технології аналізу робіт і розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади; збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади; пошуку кандидатів організацією; рекрутування та аутсорсингу; лізингу та аутстафінгу; комплексного оцінювання персоналу; інформаційних технологій у галузі управління персоналом;
- здатність вирішувати актуальні соціальні проблеми, забезпечувати ефективність індивідуальної та групової поведінки в сучасних організаціях;

ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНИХ ДИСЦИПЛІН

ВИБІР 1

«Управління закладом освіти»

1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«МАРКЕТИНГОВА ТА ІМІДЖЕВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ»

Тема 1. Сутність та основні поняття маркетингової та іміджевої діяльності навчального закладу

Сутність маркетингової діяльності НЗ; маркетингові інструменти впливу на споживачів освітніх послуг; імідж та соціальний потенціал навчального закладу; сучасні концепції маркетингу; концепція маркетингу партнерських відносин, як інструмент формування позитивного іміджу навчального закладу.

Тема 2. Аналіз ринкових можливостей навчального закладу

Характеристика ринку освітніх послуг; захоплення ринків за допомогою маркетингово-орієнтованого стратегічного планування; збір інформації та оцінка ринкового попиту; дослідження маркетингового середовища; проблеми конкуренції; ідентифікація ринкових сегментів та вибір цільових ринків.

Тема 3. Стратегія нарощування позитивного іміджу навчального закладу

Роль деонтології у формуванні іміджу навчального закладу; стратегія формування позитивного іміджу навчального закладу.

Тема 4. Товарна політика навчального закладу

Маркетингова сутність освітньої послуги; якість освітніх послуг; асортимент товарів і послуг навчального закладу.

Тема 5. Управління мережами партнерів та системою маркетингових каналів

Сутність партнерської мережі та системи маркетингових каналів; філії та представництва навчального закладу; франчайзинг в освіті; використання агентів та посередників в освіті; розвиток дистанційної освіти.

Тема 6. Розробка стратегії та програм ціноутворення навчального закладу

Встановлення рівня ціни на послуги навчального закладу; аналіз витрат навчального закладу; вибір методу ціноутворення; ціноутворення та просування освітніх послуг; ініціативна і реактивна зміна ціни.

Тема 7. Система маркетингових комунікацій навчального закладу

Сутність та види реклами; паблік рилейшнз; стимулювання збуту; прямий маркетинг; спонсорство як засіб маркетингових комунікацій; виставки і ярмарки; мерчандайзинг; брендинг.

Тема 8. Застосування інструментів інтерактивного маркетингу у просуванні послуг навчального закладу

Підвищення ефективності веб-сайту навчального закладу: Seo - оптимізація, контент-менеджмент, мерчандайзинг сайту; просування навчального закладу в соціальних мережах, SMM-маркетинг; просування закладу на YouTube; e-mail та sms розсилка рекламних повідомлень; системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) в освітній галузі. Програми Беркана, Бітрікс тощо.

Рекомендована література

1. Артюхіна М.В. Маркетингова та іміджева діяльність навчального закладу. 2 частина: підр. / М.В. Артюхіна. – Слов'янськ. : Видав. Б.І. Маторіна, 2015. – 201 с.
2. Артюхіна М.В. Система маркетингових каналів навчального закладу / М.В. Артюхіна // Інтеграція економічних та технічних процесів: сучасний стан і перспективи розвитку: колективна монографія/ за заг. Ред. Савчук Л.М. – Х.: Вид-во «Діса плюс», 2015.– С.321 – 331.
3. Артюхіна М.В. Ресурсне забезпечення вищої школи як передумова якості її послуг: інструментарій дослідження та модель формування // Забезпечення якості освіти: теорія та практика: колективна монографія / під заг. ред. Н.В. Житник. – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2011. – С.7 – 52.
4. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / О.А. Біловодська – К, 2014. – 230с.
5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 15-е изд. / Ф. Котлер, К.Л. Келлер – Сп.б.: Питер, 2018. – 848 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг 4.0: від традиційного до цифрового / Ф. Котлер, Г. Катарджая, І. Сетьява – К.: КМ-Букс, 2018. – 208 с.
7. Крикавський Є.В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / Є. В. Крикавський, І. О. Дейнега, О. В. Дейнега, І. Ф. Лорві. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 380 с.

2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ»

Тема 1. Планування роботи школи, розвиток та управління персоналом закладу освіти. Управління та планування роботи школи. Функції управління школою. Розвиток персоналу закладу освіти. Методи розвитку персоналу. План роботи та розвитку персоналу. Управління персоналом закладу освіти. Професійні якості керівника, його властивості.

Тема 2. Удосконалення структури персоналу та система оцінювання персоналу. Структура персоналу. Управлінська діяльність адміністрації школи. Організаційна структура управління. Організаційно-педагогічні умови управління школою. Удосконалення структури персоналу. Особливості управлінської діяльності в сучасній школі. Методи управління персоналом. Заходи з оцінювання ефективності діяльності персоналу навчального закладу. Сучасні методи оцінки персоналу.

Тема 3. Штатний розклад закладу освіти та його формування

Штатний розклад закладу освіти. Порядок формування штатного розкладу закладу. Принципи формування штатного розкладу адміністративної служби.

Тема 4. Відбір персоналу, його кваліфікаційні вимоги та посадові інструкції. Технології відбору, підготовки та сертифікації персоналу. Основні етапи набору персоналу. Посадовий сертифікат директора школи. Посадовий сертифікат заступника директора з навчально-виховної роботи. Кваліфікаційні вимоги до персоналу закладу освіти. Посадова інструкція персоналу закладу освіти.

Тема 5. Мотивація персоналу, прийоми й методи.

Система мотивації персоналу. Методи мотивації персоналу. Прийоми мотивації персоналу в практиці управління. Основні системи оптимальної мотивації праці. Загальні стратегічні заснування системи мотивації праці.

Тема 6. Оцінка трудової діяльності працівників та підвищення рівня їхньої професійної підготовки.

Оцінка трудової діяльності працівників. Класифікація цілей оцінки персоналу за Мак-Грегором. Методи індивідуальної оцінки персоналу. Система керування професійною та внутрішньою організаційною кар'єрою: поняття, значення, види, планування та реалізація. Підвищення рівня професійної підготовки учителя. Основні форми розвитку творчої ініціативи та трудової активності працівників закладів освіти. Підвищення кваліфікації та атестації педагогічних працівників.

Рекомендована література

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
2. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). — М.: ОАО «Издательство» «Экономика», 2007. – 368 с.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М. : Проспект, 2009. – 688 с.
4. Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій / М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. – К.: МАУП, 2004. – 368 с.
5. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом: – Н. Новгород: НИМБ, 2007. – 607 с.
7. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. / А.М. Колот – К. : КНЕУ, 2002. - 337 с.
8. Крушевницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К., Кондор, 2003. – 296 с.
9. Організація діловодства та навчальна практика : навчальний посібник / за ред. Я.Я.Чорненького, В.М.Когута. – К. : Алеута, 2006. – 600 с.
10. Пугачев В.П. Руководство персоналом : учебник. – М. : Аспект Пресс, 2006. – 416 с.
11. Савальєва В.С., Єсько О.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.
12. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В.А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 351 с.
13. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. Навчальний посібник. – К., Кондор, 2003. – 236 с.
14. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник/ Л. І. Федулова, І.В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О.С. Новикова, Є. Г. Рясних. – К. : Либідь, 2004. – 44

3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КЕРІВНИК ЗАКЛАДУ ОСВІТИ»

Тема 1. Контракт керівника закладу освіти з органом управління за підпорядкуванням чи засновником (засновниками) закладу освіти.

Умови укладання контракту керівника навчального закладу з органом управління за підпорядкуванням чи засновником закладу освіти. Права та обов'язки сторін, що укладають угоду; вимоги до керівника ЗО. Умови припинення контракту.

Тема 2. Організаційні засади роботи керівника ЗО. Адміністративна служба ЗО.

Формування особистого трудового розпорядку керівника ЗО. Адміністративна служба закладу освіти, її структура, функції й завдання. Посадові обов'язки адміністрації ЗО, їх розподіл. Правила внутрішнього трудового розпорядку закладу освіти. Роль адміністрації в організації трудового розпорядку вчителя.

Тема 3. Управління дисциплінарними відносинами.

Заохочення працівників за успіхи в роботі. Відомчі заохочувальні відзнаки Міністерства освіти і науки України. Дисциплінарні стягнення, їх види. Порядок застосування стягнень за порушення трудової дисципліни. Документообіг при заохоченні та дисциплінарному стягненні.

Тема 4. Управлінське рішення керівника закладу освіти.

Сутність та класифікація управлінських рішень. Вимоги до прийняття управлінських рішень керівників ЗО. Процес прийняття управлінських рішень. Контроль за виконанням управлінського рішення керівника закладу освіти.

Тема 5. Технології управління закладу освіти з урахуванням особливостей його функціонування

Ефективні технології управління закладом освіти: технології колективного планування, довгострокового розвитку базової інноваційної ідеї, підтримки освітніх ініціатив та педагогічної творчості, коучинг, партисипативні технології. Кадровий добір і розстановка працівників закладу освіти. Ділова оцінка персоналу.

Тема 6. Імідж керівника закладу освіти

Складові успіху ефективного керівника. Професійна компетентність керівника закладу освіти. Критерії оцінки іміджу керівника закладу освіти. Діагностика іміджу керівника закладу освіти.

Рекомендована література

1. Григораш В.В. Управління навчальним закладом : Абетка менеджера освіти. Ч. 1. / Григораш В. В., Касьянова О.М., Мармаза О.І. та ін. – Х. : Веста, 2003. – 160 с.
2. Єльнікова Г. Моніторинг діяльності керівника школи / Галина Єльнікова // Директор школи, ліцею, гімназії. - 2003. - 1. - С.97-102.
3. Захист трудових відносин прав освітян / Упорд. Лесковець. – Х.: Торсінг плюс, 2010. – 624 с.
4. Кашкін Ю. Самоосвітня діяльність учителя – запорука успішної роботи школи: Матеріали до педагогічної ради // Директор школи. – 2001. - №17. – С.11.
5. Крижко В.В. Теорія і практика менеджменту в освіті : навч. посіб. / В.В. Крижко. – вид. 2-е, доопрац. – К. : Освіта України, 2005. – 256 с.
6. Олійник В. В. Концептуальні засади підготовки педагогічних та керівних кадрів освіти України в сучасних умовах / Олійник В. В., Даниленко Л. . // Педагогічні інновації : ідеї, реалії, перспективи. – К. : Логос, 2001. – Вип. 4. С.69–79.

7. Павлютенков Є.М. Професійна компетентність директора школи [Текст] // управління школою. – 2003. – № 7. – С. 2-4.
8. Підготовка керівника середнього закладу освіти: Наук.- метод. посібник / за заг. ред. Л.Даниленко. – К. : Міленіум, 2003.
9. Рогова Т.В. Персоналізований підхід в управлінні педагогічним колективом школи / Т.В. Рогова. – Харківський нац.пед. ун-т імені Г.С. Сковороди. – Харків, 2006. – 300 с.
10. Симонов В. П. Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании / В.П. Симонов // Высшее образование. – 2007. – 87 с.
11. Смирнова М.Є. Компетентність керівника ЗНЗ як предмет практичного удосконалення та розвитку / М.Є.Смирнова. – Х. : Вид. група «Основа», 2012. – 128 с.
12. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика [Текст]: монографія / Т.М.Сорочан. – Луганськ: Знання, 2005. – 384 с.

4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ»

Тема 1. Основи стратегічного планування

«Стратегія» як базове поняття. Сутність та принципи стратегічної діяльності. Зміст стратегічного управління та планування в управлінні закладом освіти. Поняття стратегії та її види. Співвідношення стратегічного, поточного і перспективного планування. Стратегічне планування та управління як складові процесу управління навчальним закладом.

Тема 2. Еволюція підходів стратегічного планування

Становлення та розвиток концепцій стратегічного менеджменту. Етапи розвитку стратегічного управління та планування. Принципи розвитку стратегічного планування. Основні підходи до стратегічного планування в закладі освіти. Закордонний досвід використання методів стратегічного планування в управлінні організаціями.

Тема 3. Технологія стратегічного планування

Навчальний заклад як суб'єкт стратегічного. Основні підходи до визначення місії. Визначення місії навчального закладу з позицій брендингу. Система цілей. Зміст поняття «дерево цілей». Методи побудови «дерева цілей». Оцінка стратегічних цілей. Визначення стратегічних пріоритетів і завдань. Стратегічний план як елемент забезпечення стратегії.

Тема 4. Оцінка і аналіз зовнішнього середовища закладу освіти

Державне регулювання діяльності закладів освіти. Конкуренція на ринку освіти. Демографічні, економічні, політичні та соціокультурні фактори зовнішнього середовища закладу освіти. Оцінка погроз та можливостей розвитку закладів освіти в умовах сучасного розвитку вітчизняної економіки та євроінтеграції. Метод SMART, SWOT, PEST.

Тема 5. Оцінка і аналіз внутрішнього середовища закладу освіти

Оцінка кадрового забезпечення закладу освіти. Аналіз матеріально-технічного забезпечення закладу освіти на відповідність нормативним вимогам та вимогам ринку. Інформаційне та навчально-методичне забезпечення закладу освіти. Оцінка

інфраструктури закладу освіти. Маркетингова та фінансова діяльність закладу освіти. Дослідження стратегічних альтернатив розвитку закладу освіти.

Тема 6. Організаційне забезпечення стратегічного планування

Оцінка готовності закладу освіти до стратегічного планування. Етапи стратегічного планування. Процес розробки стратегії та його основні етапи. Основні моделі стратегічного управління. Стратегічне, тактичне та оперативне планування діяльності закладу освіти.

Тема 7. Планування реалізації стратегії

Управління реалізацією стратегічного плану та контроль за його виконанням. Процес реалізації стратегії. Оцінка стратегічного плану.

Література:

1. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2010.– 360с.
2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ: учеб. / Р.М. Грант. – СПб.: Питер, 2008. – 560с.
3. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К: Хімджест, 2007. – 290 с.
4. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. / А.И.Панов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 240 с.
5. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: , В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, – Х. : ХНАДУ, 2016. –Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. 252 с.
9. Освіта України: зб. законів [довідкове видання] / за ред. С.О. Борисенка. – Харків: Бурун Книга, 2008. – 304 с.
10. Осовська Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. Осовська, А. Ішук, І. Жалінська. – К. : Кондор, 2013. – 196 с.

5. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ»

Тема 1. Розвиток освітніх технологій

Історія розвитку освітніх технологій стародавнього світу, середньовіччя, епохи відродження. Технологічний підхід у зарубіжній педагогіці ХХ ст. Генезис освітніх технологій в українській педагогічній науці.

Еволюційна трансформація терміну „технологія” в системі освіти. Сучасні трактування поняття „педагогічної технології”. Структура педагогічної технології та її основні ознаки. Методологічні вимоги до педагогічної технології.

Тема 2. Навчальні технології в професійній діяльності вчителя

Педагогічна навчальна технологія як важливий компонент професійної підготовки сучасного вчителя.

Проектування технології навчання. Цілі у навчальній технології. Вимоги до діагностичної постановки цілей. Технологічний процес, технологічна схема, технологічна карта. Методика складання технологічної карти уроку за І.І. Зайцевою.

Огляд сучасних навчальних технологій.

Технологія традиційного навчання. Технологія розвивального навчання. Технологія проблемного навчання. Ігрові технології. Інтерактивні технології. Технологія проектного навчання. Тренінгова технологія. Інформаційно-комунікаційні технології. Рекомендації щодо вибору та впровадження навчальних технологій у навчальний процес.

Тема 3. Виховні технології у педагогічній теорії і практиці

Технологічність процесу виховання. Основні компоненти виховних технологій, їх характеристика. Проектування нових виховних технологій у педагогічній теорії і практиці.

Технологія виховання у спадщині А.С. Макаренка. Особистісно зорієнтовані виховні технології (за І.Д.Бехом). Технологія колективного творчого виховання (КТВ) як соціально значуща технологія у формуванні колективу учнів (за І.П.Івановим). Технологія «Створення ситуації успіху» (за А.Белкіним). Технологія формування учнівського колективу (виховної роботи з колективом класу).

Тема 4. Управління загальноосвітнім закладом освіти як технологічний процес та система

Поняття про управління, менеджмент, внутрішньошкільне управління, педагогічний менеджмент. Історія становлення системи управління освітою. Зміст управлінської діяльності в сучасній школі. Типи закладів освіти та основні управлінські органи. Роль керівника в системі шкільного менеджменту. Школа як педагогічна система й об'єкт управління. Функції як складова процесу управління закладом освіти. Традиційні та інноваційні технології управління.

Тема 5. Освітні технології як засіб самовдосконалення педагога

Технології актуалізації потенціалу суб'єктів освітнього процесу. Технології актуалізації мотиваційного потенціалу. Технології самопрезентації.

Технології формування впевненості і готовності до самостійної успішної професійної діяльності. Технологія формування „Я-позиції”. Технологія розвиненості позитивності у системі відносин. Технологія розвиненості компетентності. Технологія розвитку критичного мислення. Технологія підвищення комунікативної компетентності педагога. Технологія підготовки викладача до навчальних занять. Технологія «Організація успішної діяльності». Технологія формування іміджу успішної особистості.

Тема 6. Технологія саморозвитку педагога

Сутність поняття розвиток та саморозвиток. Психолого-педагогічна характеристика процесу саморозвитку: фізичний, психічний, соціальний, етичний, інтелектуальний та духовний саморозвиток.

Прагнення до самовдосконалення, саморозвитку як провідна вимога при впровадженні технологій навчання.

Теоретична готовність до педагогічної діяльності: аналітичні, прогностичні, проєктивні, рефлексивні уміння. Практична готовність до педагогічної діяльності.

Інноваційна діяльність як умова формування педагогічної творчості. Структура інноваційної діяльності вчителя.

Рекомендована література

1. Даниленко Л. І. Системи освітніх технологій: (навч.-метод. комплекс) / Лідія Іванівна Даниленко; АПН України; Центр. ін-т післядиплом. пед. освіти. – К.: Міленіум, 2013. – 24 с. – Бібліогр. : с. 9-12.

2. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології: навч. посіб. / І. М. Дичківська. – К.: Академвидав, 2004. – 352 с.
3. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності: Монографія.–2-е вид. – К.: Логос, 2012. – 140 с.
4. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління: курс лекцій.–К.: ЦППО АПН України, 2012. – 133 с.
5. Колеченко А. К. Энциклопедия педагогических технологий: пособие для преподавателей / Александр Кузьмич Колеченко. – СПб.: КАРО, 2008. – 368 с.
6. Освітні технології: навч.-метод. посіб. / О. М. Пехота, А. З. Кітенко, О. М. Любарська та ін.; за заг. ред. О. М. Пехоти. – К.: А.С.К., 2012. – 255 с.
7. Педагогічні технології: теорія та практика: [навч.-метод. посіб.] / К. О. Вовк, М. О. Герасименко, М. В. Гриньова та ін.; ред. М. В. Гриньова; Полтав. держ. пед. ун-т ім. В. Г. Короленка. – Полтава: [АСМІ], 2006. – 230с. – Бібліогр.: в кінці розд.
8. Прокопенко І. Ф. Педагогічні технології: навч. посіб. / І. Ф. Прокопенко, В. І. Євдокімов; АПН України; Харків. нац пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. – Х.: Колегіум, 2010. – 224с.: табл. – Бібліогр. : в кінці розд.
9. Селевко Г. К. Энциклопедия образовательных технологий: в 2 т. Т. 1 / Георгий Константинович Селевко. – М.: НИИ школ. Технологий, 2010. – 816 с.
10. Современные образовательные технологии: учеб. пособие / кол. авт.; под ред. Н. В. Бордовской. – М.: КНОРУС, 2011. – 432 с.
11. Янкович О. І. Освітні технології в історії вищої педагогічної освіти України (1957-2008) : монографія / Олександра Іванівна Янкович; за ред. В.М. Чайки. – Т.: Підручники і посібники, 2008. – 320 с.

6. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОЮ ТА НАУКОВО- МЕТОДИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ»

Тема 1. Система управління загальноосвітнім закладом освіти

Принципи управління освітою. Структура органів управління освітою.

Управлінські органи в школі. Процедура створення робочих та дорадчих органів закладу освіти. Порядок розробки програми діяльності Ради закладу та механізми введення в дію її рішень.

Система заходів з виконання закладом завдань діяльності. механізми функціонування органів громадського самоврядування в закладі освіти . Особливості управлінської діяльності в сучасній школі.

Тема 2. Формування контингенту осіб, які навчаються у закладі, відрахування та поновлення їх на навчання

Порядок відрахування осіб, які навчаються у закладі. Порядок поновлення на навчання осіб, які навчаються у закладі. Принципи формування контингентів учнів загальноосвітніх закладів освіти.

Державна політика. Прийом до першого класу громадян України. Випуск учнів навчальними закладами.

Тема 3. Організація освітнього процесу в закладі освіти

Організація освітнього процесу в закладі освіти. Планування роботи закладу освіти. Плани навчально-виховної діяльності закладу освіти. Контроль за організацією освітнього процесу, його якості та ефективності в закладі.

Тема 4. Організація методичної роботи в школі

Завдання та зміст методичної роботи. Форми методичної роботи з учителями, їх характеристика. Організація методичної роботи в гімназіях і ліцеях. Організація методичної роботи з учителями початкових класів малокомплектних груп. Організація методичної роботи на діагностичній основі.

Рекомендована література

1. Зайченко О. Управління дошкільним навчальним закладом у сучасних умовах [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.stattionline.org.ua/pedagog/106/19449> – upravlinnya-doshkilnim-navchalnim-zakladom-u-suchasnix-umovax.html
2. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент освіти» (для студентів-магістрів всіх форм навчання спеціальностей "Українська мова і література", «Історія», «Педагогіка вищої школи») / Укл.: Коробович Л.П. – Р: МЕНГУ, 2012. – 68 с.
3. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 165 с.
4. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент : навчальний посібник / В.Е. Лунячек. – 2-е вид., випр. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2015. – 512 с.
5. Менеджмент в образовании : учебник и практикум для бакалаврата и магистратуры / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под ред. С. Ю. Трапицына. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 413 с. – (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс).
6. Менеджмент в образовании: Учебное пособие. – Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гуманит. ун-та, 2011. – 123 с.
7. Менеджмент в освіті: навч. посіб. / А. А. Семез ; Кіровоград. держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка. – Кіровоград, 2011. – 167 с.
8. Мистецтво управління ДНЗ / уклад. Л. А. Шик. – Х.: Вид. група «Основа», 2013. – 441 с.
9. Науково-методичні засади формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій у системі післядипломної педагогічної освіти [Текст]: наук.-метод. посібник / за наук. ред. О.І.Бондарчук. – К. : Педагогічна думка, 2012. – 144 с. 34.
10. Ніколаєнко С. М. Законодавча база управління навчальними закладами [Текст]: навч. посібник / Станіслав Миколайович Ніколаєнко. – Рек. МОН. – К. :НУБіП України, 2015. – 225 с.
11. Тягур Р. С. Менеджмент в освіті [Текст] : курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів / Роман Степанович Тягур. – Ів. Франківськ : ВікторДяків, 2011. – 437 с.
12. Шоробура І.М. Менеджмент [текст] навчальний посібник / І.М. Шоробура. – Хмельницький, 2014. – 457 с.

7. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ»

Тема 1. Якість освіти: поняття та сутність.

Поняття «якість освіти». Визначення сутності якості освіти. Модель активності поведінки на основі потреб. Аспекти, що характеризують якість освіти. Споживачі та їх роль у формуванні вимог до якісних і кількісних характеристик системи освіти. Ознаки класифікації якості освіти: відносність якості, рівень якості, міра якості. Сутнісні ознаки якості. Визначення поняття «управління». Загальна схема

управління. Визначення поняття «менеджмент» і «менеджмент якості». Планування якості. Забезпечення якості.

Тема 2. Загальні основи управління якістю освіти у закладі освіти.

Визначення поняття «управління якістю». Поліпшення якості. Мета, суб'єкт та об'єкт управління. Методи управління. Основні принципи управління якістю. Умови щодо застосування принципів управління в галузі якості освіти.

Тема 3. Процесний підхід до управління якістю освітньої діяльності у закладі освіти.

Процесний підхід до управління якістю освіти. Загальна схема процесу. Класифікація процесів. Основні класи процесів. Методи процесного підходу.

Міжнародні стандарти серії ISO 9000. Функції управління за процесним підходом.

Тема 4. Контроль в управлінні якістю освітньої діяльності закладу освіти.

Визначення поняття «контроль». Етапи та завдання внутрішньошкільного контролю. Блок-схема зворотного зв'язку управлінського контролю. Цілі контролю та функції контролю. Провідні принципи педагогічного контролю. Основні підходи до організації педагогічного контролю. Послідовність здійснення внутрішкільного контролю. Повна модель процесу контролю. Типи та форми контролю. Види контролю. Форми внутрішньошкільного контролю. Методи контролю.

Рекомендована література

1. Зайченко О. Управління дошкільним навчальним закладом у сучасних умовах [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.stationline.org.ua/pedagog/106/19449> – upravlinnya-doshkilnim-navchalnim-zakladom-u-suchasnix-umovax.html
2. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент освіти» (для студентів-магістрів всіх форм навчання спеціальностей "Українська мова і література", «Історія», «Педагогіка вищої школи») / Укл.: Коробович Л.П. – Р: МEGУ, 2012. – 68 с.
3. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 165 с.
4. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент : навчальний посібник / В.Е. Лунячек. – 2-е вид., випр. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. – 512 с.
5. Менеджмент в образовании : учебник и практикум для бакалаврата и магистратуры / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под ред. С. Ю. Трапицына. — М. : Издательство Юрайт, 2018. – 413 с. – (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс).
6. Менеджмент в образовании: Учебное пособие. – Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гуманит. ун-та, 2011. – 123 с.
7. Менеджмент в освіті: навч. посіб. / А. А. Семез ; Кіровогр. держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка. – Кіровоград, 2011. – 167 с.
8. Мистецтво управління ДНЗ / уклад. Л. А. Шик. – Х.: Вид. група «Основа», 2013. – 441 с.
9. Науково-методичні засади формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій у системі післядипломної педагогічної освіти [Текст]: наук.-метод. посібник / за наук. ред. О.І.Бондарчук. – К. : Педагогічна думка, 2012. – 144 с. 34.

10. Ніколаєнко С. М. Законодавча база управління навчальними закладами [Текст]: навч. посібник / Станіслав Миколайович Ніколаєнко. – Рек. МОН. – К.: НУБіП України, 2015. – 225 с.

11. Тягур Р. С. Менеджмент в освіті [Текст] : курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів / Роман Степанович Тягур. – Ів. Франківськ : Віктор Дяків, 2011. – 437 с.

12. Шоробура І.М. Менеджмент [текст] навчальний посібник / І.М. Шоробура. – Хмельницький, 2014. – 457 с.

8. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ТЕХНІКА АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

Тема 1. Місія і цілі організації

Визначення місії організації. Зв'язок місії організації із зовнішнім середовищем. Місія та мета як елемент стратегії, структури та поведінки організацій. Типологія організаційних цілей. Ієрархія цілей. Технологія утворення загальних організаційних цілей.

Цілі комерційних і некомерційних організацій. Механізм постановки цілей в організаціях та вимоги до їх формулювання. Технологія побудови «дерева цілей і «дерева проблем». Цільовий менеджмент як напрям розвитку сучасних організацій.

Тема 2. Культура організації та корпоративна політика. Моделі корпоративної культури

Організаційна культура: поняття, функції, логіка формування, елементи. Символи, герої, ритуали, цінності як складові організаційної культури. Організаційна культура й ефективність діяльності організації. Корпоративна політика. Роль національно-державного та етнічного факторів у функціонуванні культури та політики організацій. Механізми формування й розвитку організаційної культури.

Типології організаційної культури. Особливості, переваги й хиби ринкової, бюрократичної, кланової культури організацій. Типологія організаційної культури за Ч. Ханді, в основі якої лежить поділ влади і пов'язані з нею ціннісні орієнтації особи. Моделі впливу культури на організаційну ефективність. Модель В. Сате про суть впливу культури на діяльність організації. Зв'язок між культурою і результатами діяльності організації в моделі американського соціолога Т. Парсонса. Тип організаційної культури і життєвий цикл організації. Рівні організаційної культури і взаємозв'язок між ними відповідно до вчення Е. Шейна.

Взаємодія і поєднання національних і корпоративних культур.

Тема 3. Просування корпоративного іміджу

Імідж підприємства як складова концепції розвитку суспільних зв'язків. Сутність поняття «імідж». Ціль програми ефективного іміджу. Види іміджеформувальної інформації (пряма і непряма). Роль іміджу організації. Формування іміджу організації. Основні складові майстер-плану іміджу організації: створення фундаменту, зовнішнього іміджу, внутрішнього іміджу, невланого іміджу.

Поняття «імідж-репутація» і «імідж-атрибутика». Важелі впливу на створення й удосконалювання іміджу. Репутація підприємства. Зв'язок корпоративного іміджу з

продукцією (послугами), що випускається (надаються) організацією (підприємством, установою). Вплив іміджу співробітників на імідж організації.

Тема 4. Лояльність та ідентифікація з організацією.

Поняття лояльності та ідентифікації з організацією. Рівні та атрибути лояльності. Визначення міри лояльності, показники лояльності. Інструменти формування лояльності. Чинники, що визначають формування лояльності співробітників. Типи нелояльних працівників. Збереження лояльності. Формування в організації програми лояльності.

Тема 5. Професійна етика. Організація етичних відносин у трудових колективах.

Поняття професійної етики: виникнення, призначення, функції у суспільстві. Норми професійних ділових відносин. Корпоративний етичний кодекс. Основні елементи етики органів публічної сфери. Етичні нормативи і стандарти у публічній сфері, у сфері бізнесу. Етичні принципи успішної діяльності організацій в публічній сфері. Фактори, що визначають етичні вимоги ефективного керування людьми. Діловий етикет як складова професійної етики. Основні заповіді ділового етикету.

Поняття ділової етики. Ключові поняття етики ділового спілкування. Загальні етичні принципи і характер ділового спілкування. Моделі групової поведінки. Психологічні прийоми впливу на партнера. Позитивні якості, необхідні для ділового спілкування.

Тема 6. Комунікативні технології.

Природа комунікації в організації. Поняття комунікації та комунікативного процесу. Цілі комунікації. Канали та засоби комунікації. Методи поширення інформації про діяльність організацій, установ. Інформаційно-технічна база процесу комунікацій. Моделі комунікації в організаціях.

Види комунікацій в організаціях. Соціальні функції організаційних комунікацій. Організаційні структури та комунікативна поведінка персоналу. Формальна й неформальна комунікативна поведінка. Чинники, які впливають на зміст, характер і спрямованість комунікацій в організаціях. Плани інформаційних комунікацій. Аналіз ефективності каналів комунікації. Аналіз комунікативних мереж. Аналіз комунікативних ролей. Умови та фактори, що сприяють ефективній комунікації. Комунікативні бар'єри. Формування оптимальних інформаційних потоків.

Тенденції розвитку комунікативних процесів у сучасних організаціях. Вплив комп'ютеризації на процеси комунікації. Гуманізація комунікацій. Соціокультурна зумовленість комунікації. Феномен комунікації як чинник соціальної інтеграції та соціалізації.

Тема 7. Основні процеси зв'язків з громадськістю. Методи зв'язків з громадськістю.

Соціальне значення й мета діяльності щодо зв'язків організації з громадськістю. Становлення зв'язків з громадськістю як сфера діяльності організацій. Напрями діяльності зв'язків з громадськістю сучасних організацій: зовнішні зв'язки, внутрішні зв'язки та зв'язки з лобістськими державними і недержавними об'єднаннями. Елементи ефективного управління зв'язками з громадськістю.

Функції PR-спеціалістів. Основні інструменти PR. Друкарська продукція в PR. Усне мовлення в PR. Благочинна діяльність PR. Робота організацій з основними

групами громадськості. Зв'язки з громадськістю в кризових ситуаціях. Проблеми створення іміджу організацій. Ситуація PR-послуг в Україні.

Основні методи зв'язків з громадськістю: використання символіки, гасел, організація подій, випередження опонента в інтерпретації подій, необхідність постійного і безперервного використання всіх можливих каналів впливу на громадську думку та пропаганди нових ідей і переконань.

Тема 8. Підготовка пабліситі, прес-релізів, презентацій, прес-конференцій.

Пабліситі як складова зовнішньої інформаційно-рекламної комунікації. Чотири основні інструменти впливу та засоби переконання. Вибір стратегії в пабліситі. Важливість та значення знаходження, відбору та надання необхідної інформації засобами пабліситі.

Прес-реліз – один зі способів поширення новин про організацію в засобах масової інформації. Основні вимоги до створення ефективного прес-релізу.

Поняття презентації та її призначення. Організація та проведення ефективної презентації. Поліваріантність і багаторівневість опису предметів та явищ. Психологічний трансфер у формуванні зацікавленості товаром (послугою).

Використання візуальних, аудіальних, тактильних стимулів під час формування презентабельного образу товару (послуги). Загальні відомості про програми створення електронних версій презентацій. Програми для обробки графічної інформації.

Прес-конференція як засіб з'ясування дискусійних питань, привертання уваги громадськості до діяльності організацій, нових товарів та послуг. Попередня підготовка заходу. Особливості підготовчого етапу. Правила проведення прес-конференції. Організаційний аспект заходу.

Тема 9. Переговорний процес.

Переговори як ділове взаємне спілкування з метою досягнення спільного рішення. Види переговорів відповідно до цілей та завдань кожної сторони. Налагодження комерційних і бізнес-зв'язків як основна мета ведення переговорів. Подолання конфронтації, налагодження порозуміння із суперечливих питань.

Підготовчий етап як важлива складова переговорного процесу. Психологічні та організаційні аспекти побудови переговорів. Планування організаційних моментів. Важливість перших контактів з партнером.

Порядок ведення переговорів. Узагальнені схеми переговорного процесу. Розмежування між сутністю проблеми і відносинами між сторонами. Визначення інтересів сторін. Розгляд взаємовигідних варіантів і компромісів. Залежність успіху переговорів від принципової поведінки їх учасників. Моделі швидкого встановлення психологічного контакту. Психологічна цілеспрямованість ведення переговорів. Методи ведення переговорів: варіаційний, компромісний, інтеграції та метод принципів переговорів.

Складові тактики ведення переговорів. Мистецтво суперечки. Вербальні та невербальні техніки ділової суперечки. Вміння слухати співрозмовника як складова успіху під час переговорів.

Необхідні особистісні якості для ведення переговорів: уміння стримувати себе, керувати власними діями та емоціями. “Золоте” правило переговорів: переконливість та неупередженість. Обговорення підсумків переговорного процесу. Критерії оцінювання успішності переговорного процесу.

Важливість дотримання етики та етикету у веденні переговорів. Особливості проведення переговорів із зарубіжними партнерами.

Тема 10. Документування і документообіг в організації.

Документарні потоки, масиви, ресурси, фонди. Документарна діяльність: документування, обробка, поширення, збереження, використання. Основні елементи діловодства: документування та документообіг.

Процес документування. Поняття про документування, його методи, способи і засоби. Кодування документарної інформації. Способи і засоби запису документарної інформації.

Організація роботи з документами. Порядок обробки та надсилання вихідних документів. Порядок обробки вхідних документів. Сутність приймання вхідної кореспонденції на місцях. Особливості попередньої обробки вхідної кореспонденції. Реєстрація документів. Функції діловодної служби та основні завдання керівника.

Формування номенклатури справ організації, затвердження їхніх номерів, порядок розміщення, термін зберігання тощо. Розташування документів у архівосховищах. Допуск в архівосховища. Основні архівні довідники. Особливості використання архівних документів.

Складання та затвердження інструкції з діловодства в організації. Види інструкцій з діловодства: щодо складання документів, руху та використовування документів в організації, зберігання документації.

Тема 11. Контроль за виконанням ділових документів.

Контроль та облік документообігу в організації. Управлінські завдання, що розв'язуються за допомогою контролю документообігу. Особливості системи контролю документообігу.

Сутність процесу виконання документів. Контроль за виконанням документів. Журнал реєстрації створюваних установою документів. Терміни виконання документів. Індивідуальні та типові терміни виконання документів. Особливості виконання документів із зазначенням термінів виконання. Перелік документів із обов'язковим зазначенням термінів виконання. Поняття обліку ведення документації. Форми обліку. Місце обліку та його роль у процесі управління. Види обліку. Співвідношення контролю та обліку.

Контроль як форма зворотного зв'язку документування. Принципи та методи контролю. Контрольні операції. Похідний, вторинний характер контролю. Суб'єкти здійснення контролю. Ефективність контролю.

Основні завдання контрольної діяльності канцелярії (секретаріату, загального відділу).

Рекомендована література

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468с.
2. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера : навч. посібн. [для студ. екон. ВНЗів] / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М Шканова. – К. : Вид-во "Кондор", 2013. – 414 с.
3. Виханский О. С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Экономистъ, 2007. – 288 с.

4. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів: [Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / В. П. Галушко В. П. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2002. – 214 с.
5. Іванова Т. В. Діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування [Текст] / Т. В. Іванова, Л. П. Піддубна. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 265 с.
6. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. Вильямс, 2007. – 672 с.
7. Конфліктологія для управління / упоряд. Л. В. Галіцина. – К. : Шкільний світ, 2008. – 128 с.
8. Кузьмін О.Є. Керівництво організацією: навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2008. – 244 с.
9. Менеджмент: Навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк, О.П. Гоголя та ін. / За ред. С.І. Михайлова. – К.: НУБіП України, 2010. – 536 с.
10. Менеджмент і адміністрування [Текст] : навч. вид. у 20 т. / за заг. ред. Д. В. Карамишева. Т. 1 : Управління. Менеджмент. Адміністрування: теоретичні основи : навч. посіб. для ВНЗ / уклад.: Д. В. Карамишев, Ю. Г. Кальниш, І. О. Кононов, 2010. – 295 с.
11. Поченцов Г. Г. Паблік Рилейшнз: [Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Г.Г. Поченцов. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2016. – 327 с.
12. Стахів М. Управлінський комунікативний етикет [Текст] / М. Стахів. – К.: Знання, 2008. – 324 с.

ВИБІР 2

«БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»

1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ **«УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА»**

Тема 1. Інновації і циклічність економічного розвитку.

Предмет і методи дисципліни. Еволюційно-інституціональні теорії інноваційного розвитку підприємства.

Тема 2. Ключові поняття інноваційного розвитку.

Інноваційний розвиток підприємства: основні поняття, принципи, методи. Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком у підприємстві.

Тема 3. Вимірювання рівня інноваційного розвитку та чинники його формування.

Напрямки інноваційного розвитку: поняття, класифікація та порівняльна характеристика. Сутність і класифікація напрямків інноваційного розвитку підприємств. Порівняльна характеристика напрямків інноваційного розвитку залежно від спонукальних мотивів. Критерії і методичні основи вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства.

Тема 4. Сучасні організаційні форми інноваційного розвитку.

Етапи виникнення інновації. Типи шляхів економічного розвитку підприємства. Принципи інноваційного розвитку. Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємства. Структура організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємства. Методи управління інноваційним розвитком на макрорівні. Функції управління інноваційним розвитком на макрорівні. Система управління інноваційним розвитком. Особливості побудови організаційних структур НДДКР. Основні види організаційних структур НДДКР. Основні методи організації інноваційного процесу. Організація роботи змішаних бригад.

Тема 5. Глобальні науково-технічні та інформаційні комунікації в інноваційній сфері.

Сутність інформаційно-комунікаційних технологій та закономірності їх розвитку. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій і сфери високоінтелектуальних послуг. Телекомунікації. Державна політика у сфері інформаційно-комунікаційних технологій.

Тема 6. Інфраструктура ринку інновацій.

Основи формування інноваційних організацій. Особливості організаційних структур інноваційних організацій. Інноваційні форми і венчурне підприємство. Фірми, орієнтовані на життєвий цикл продукту. Інфраструктура інноваційної діяльності організацій.

Тема 7. Державна підтримка інноваційного підприємництва.

Методи та принципи регулювання інноваційної політики. Інновації і державне регулювання інноваційних процесів. Іноземний досвід державного регулювання інноваційних процесів. Державне регулювання інноваційної діяльності в Україні. Система державного регулювання інноваційної діяльності. Інноваційна політика організацій.

Тема 8. Національні інноваційні системи.

Поняття і структура національної інноваційної системи (НІС). Формування інституціонального устрою інноваційної економіки. Інноваційне середовище. Наукова та науково-технічна діяльність. Освіта в національній інноваційній системі. Виробництво високотехнологічної наукомісткої продукції. Інноваційна інфраструктура. Роль держави в регулюванні НІС.

Тема 9. Маркетинг інновацій.

Маркетинговий підхід до розроблення і виведення інновацій на ринок. Розроблення ідей і задумів інновацій та їх аналіз. Об'єктивні умови появи інновацій. Функціональна схема інноваційного процесу. Комерціалізація нововведень й інноваційні пропозиції. Кон'юнктура ринку й аналіз попиту на інноваційний продукт. Інноваційний і життєвий цикли продуктової інновації. Маркетингові інструменти на етапах інноваційного процесу.

Тема 10. Стратегії та бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств.

Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства. Етапи розроблення й реалізації інноваційного проекту: розробка концепції проекту: розробка концепції проекту, власне проектування, виготовлення і просування на ринок інноваційної продукції. Групи бізнес-процесів управління інноваційними проектами.

Тема 11. Інноваційний потенціал підприємства.

Ресурсне та інформаційне забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Система механізмів інвестування інновацій. Механізми мобілізації власних коштів. Механізми мобілізації позичкових коштів. Механізми мобілізації залучених коштів.

Тема 12. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Суть інноваційних проектів і їх зміст. Розроблення концепції інноваційного проекту. Планування інноваційного проекту. Організація контролю і регулювання програм. Ефективність і результативність інноваційної діяльності. Оцінка технічного рівня виробництва і нововведень. Характеристика результатів інноваційної діяльності і вихід на ринок технологій. Інвестиційна та маркетингова стратегії інноваційного розвитку підприємства. Інвестиційна стратегія інноваційного розвитку. Складові загальноекономічної стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Взаємодія стратегій розвитку підприємства. Принцип паралельності розроблення інвестиційної і маркетингової стратегій інноваційного розвитку. Принципи, етапи та критерії розроблення інвестиційної стратегії інноваційного розвитку.

Тема 13. Ризики в інноваційній діяльності та управління ними.

Інновації і ризик: проблеми і методи оцінювання. Порівняльний аналіз методів кількісного оцінювання ризику. Теоретико-методологічні основи факторного аналізу ризику в умовах нечіткої оцінки впливу окремих факторів. Аналіз чинників ризику на етапах вибору цільового ринку. Розробка і виведення на ринок нового товару. Фактори ризику. Оцінювання ризику при виборі партнерів для ділового співробітництва при реалізації проектів інноваційного розвитку.

Тема 14. Охорона прав та економіка інтелектуальної власності як складова економічної безпеки інноваційної діяльності.

Інтелектуальний капітал. Інтелектуальна власність. Стратегічні напрями розширення ринку промислової власності в Україні. Розвиток ринку промислової власності в Україні.

Рекомендована література

1. Александрова В. П. Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності / В. П. Александрова // Проблеми науки. – 2011. – № 1. – С. 22-35.
2. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2010. – 394 с.
3. Безугла К. О. Інформаційно-комунікаційні технології як фактор інноваційного розвитку економіки Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем Збірник наукових праць Київ – 2013, випуск 18. – С. 42-55.
4. Блауг М. Управління інноваціям: Україна та зарубіжний досвід: Монографія / М. В. Гаман. – К.: Вікторія, 2011. – 312 с.
5. Економіка й організація інноваційної діяльності : підручник / за ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенка. – К.: Професіонал, 2011. – 960 с.
6. Жихор О. Б. Інноваційний розвиток регіону: монографія / О. Б. Жихор, Т. М. Куценко. – К. : УБС НБУ, 2012. – 251 с.
7. Инновации и экономический рост: Монография / Отв. ред. К. Микульский. – М.: Наука, 2010. – 377 с.
8. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К.: Академія, 2011. – 400 с.
9. Ілляшенко С. М. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / С. М. Ілляшенко. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – 623 с.
10. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. / С. М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2010. – 334 с.
11. Ілляшенко С. М. Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку: монографія / С. М. Ілляшенко. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. – 536 с.
12. Інвестиційно-інноваційні чинники формування розвитку й управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: Монографія / Д.В. Солоха, В. В. Морева, С. О. Чирков, В. Я. Козлова, О. В. Белякова. – Донецьк: СПД Дмитренко Л. Р., 2010. – 400 с.
13. Інноваційна стратегія українських реформ / А. Гальчинський, В. Геєць, А. Кінах, В. Семиноженко. – К. : Знання, 2012. – 336 с.
14. Солоха Д. В. Формирование и реализация инновационного потенциала в условиях устойчивого развития промышленного региона. Монография / Д. В. Солоха. – Донецк.: СПД Куприянов В. С., 2010. – 612 с.
15. Соловьев В. П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике (Синергетический эффект инноваций) / В. П. Соловьев. – К.: Феникс, 2011. – 560 с.
16. Яненко І. Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика: [монографія] / І. Г. Яненко. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2012. – 59 с.

2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1. Сутність, мета та функції інвестиційного менеджменту. Методичні засади та методичний інструментарій інвестиційного менеджменту.

Економічна сутність інвестицій та класифікація інвестицій. Об'єкти та суб'єкти інвестиційної діяльності. Суть, завдання та функції інвестиційного менеджменту. Державне регулювання інвестиційної діяльності, методи та форми її здійснення. Інформаційне забезпечення інвестиційного менеджменту.

Концепція зміни вартості грошей у часі. Методичний інструментарій інвестиційних розрахунків. Інвестиційний ризик: природа, класифікація, методи оцінки. Принципи інвестиційних розрахунків в умовах інфляції.

Тема 2. Оцінка та прогнозування розвитку інвестиційного ринку.

Інвестиційний ринок та його структура. Кон'юнктура інвестиційного ринку. Інвестиційний клімат. Вплив інвестиційного іміджу держави на залучення іноземних інвестицій. Макроекономічні показники розвитку інвестиційного ринку, їх оцінка та прогнозування. Оцінка інвестиційної привабливості економіки, регіону.

Тема 3. Формування інвестиційної стратегії підприємства.

Поняття та принципи інвестиційної стратегії підприємства. Етапи формування інвестиційної стратегії підприємства. Форми інвестування. Напрями інвестиційної діяльності підприємства. Оцінка результативності розробленої інвестиційної стратегії.

Тема 4. Стратегія формування інвестиційного капіталу підприємства, порядок підготовки реальних інвестиційних проектів підприємства

Інвестиційні ресурси підприємства, їх джерела. Вартість інвестиційного капіталу, фактори впливу на неї. Управління структурою інвестиційного капіталу. Інвестиційна привабливість окремих підприємств, методичні засади її дослідження. Поняття інвестиційного проекту, їх класифікація та порядок розробки. Бізнес-план інвестиційного проекту. Техніко-економічне обґрунтування проекту.

Тема 5. Процес прийняття інвестиційних рішень.

Мета та послідовність оцінки реальних інвестиційних проектів. Грошовий потік. Показники оцінки ефективності інвестиційних проектів. Неформальні процедури оцінки та відбору проектів. Порівняльна характеристика показників оцінки інвестиційних проектів. Оцінка інвестиційних ризиків. Методи та способи зниження інвестиційних ризиків.

Тема 6. Формування програми реальних інвестицій підприємства.

Поняття програми реальних інвестицій, принципи її формування. Оптимізація програми реальних інвестицій. Управління формуванням і реструктуризацією програми реальних інвестицій. Оперативне управління інвестиційним процесом. Обґрунтування необхідності закриття проекту та реінвестування капіталу.

Тема 7. Особливості управління інноваційними інвестиціями підприємства.

Поняття інноваційних інвестицій підприємства, характеристика їх основних форм. Мета та принципи управління інноваційними інвестиціями підприємства, зв'язок з інноваційною стратегією. Визначення основних напрямів інноваційної діяльності підприємства, формування потреби в інноваційних інвестиціях підприємства на майбутній період. Порядок вибору об'єктів інноваційного інвестування, методи оцінки їх привабливості. Планування потреби в інвестиційних

ресурсах для здійснення інноваційного інвестування. Методи оцінки ефективності окремих проектів інноваційних інвестицій.

Тема 8. Розроблення політики управління фінансовими інвестиціями підприємства.

Фінансовий ринок та його структура. Ринок цінних паперів та його інструменти. Формування фінансових ресурсів та джерел підприємства. Суть фінансових інвестицій підприємства, їх основні форми. Управління фінансовими інвестиціями підприємства, фінансові інструменти. Оцінка інвестиційних якостей та ефективності фінансових інвестицій підприємства.

Тема 9. Управління портфелем фінансових інвестицій підприємства.

Теорія інвестиційного портфеля. Поняття інвестиційного портфеля. Типи інвестиційних портфелів. Формування портфеля реальних інвестицій. Формування портфеля фінансових інвестицій. Принципи оперативного управління портфелем фінансових інвестицій. Інвестиційне проектування.

Рекомендована література.

Базова література

1. Федоренко В.Г. Інвестиційний менеджмент: навч. посібник. / В.Г. Федоренко. - К.: МАУП, 2013. - 184 с.
2. Інвестиційний менеджмент: методика розв'язання практичних завдань : навч. посіб. / Н.М. Гуляєва, І.М. Вавдійчик ; за заг. ред. Н.М. Гуляєвої. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 220 с
3. Костюкевич Р.М. Інвестиційний менеджмент: навчальний посібник /Р.М. Костюкевич. – Рівне: НУВГП – 2011 - 270 с.;
4. Ситник Л. С. Інвестиційний менеджмент. навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів / Людмила Степанівна Ситник, Донец. нац. ун-т; ред. Р. В. Щадько. – Донецьк : ДонНУ, 2012.– 247 с.

Допоміжна література

5. Т. В. Майорова, Інвестиційна діяльність: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / [Т. В. Майорова]; - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 472 с
6. Пожуєва Т.О. Управління інвестиційним процесом підприємства в сучасних умовах господарювання: Монографія / Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. - 226с.
7. Інвестиційний менеджмент (в прикладах і завданнях): навч. посібник / С. О. Погасій, О. В. Познякова, Ю. В. Краснокутська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. - Х.: ХНАМГ, 2009. - 337 с.
8. Міжнародний інвестиційний менеджмент : навчальний посібник для студентів спеціальностей 8.03050301 "Міжнародна економіка", 8.03060104 "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" / І. Ю. Матюшенко. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 520 с.
9. Чорна М. В. Формування ефективної інвестиційної політики підприємства : монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова. – Х. : ФО-П Шейніна О.В., 2010. – 210 с.

Інформаційні ресурси в інтернеті

10. [http:// www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)
11. [http:// www.lib.nau.edu.ua](http://www.lib.nau.edu.ua)
12. [http:// www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
13. [http:// www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua)
14. <https://www.minfin.gov.ua>

3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ»

Тема 1. Сучасні теорії конкуренції.

Сутнісна характеристика поняття «конкуренція». Трансформація економічних концепцій конкуренції. Функції та види конкуренції. Форми та засоби цінової і нецінової конкуренції.

Тема 2. Державне регулювання конкуренції.

Сутність, мета та інструментарій державного регулювання конкуренції. Правові засади державного регулювання конкуренції. Антимонопольний комітет як спеціальний орган державної політики у сфері конкуренції. Відповідальність за порушення законодавства про захист конкуренції. Закордонний досвід формування системи антимонопольного регулювання.

Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства.

Сутність конкурентного середовища та його складові. Методика діагностики конкурентного середовища підприємства. Оцінювання конкурентних сил та визначення типу ринку. Оцінювання інтенсивності конкуренції та ступеня монополізації ринку. Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку. Побудова конкурентної карти ринку, виявлення стратегічних положень підприємства.

Тема 4. Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових.

Сутність та рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Прикладні моделі оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових. Критеріальні методи визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Стратегічний аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Тема 5. Формування конкурентних переваг підприємства.

Визначення конкурентної переваги підприємства та її особливостей. Види конкурентних переваг підприємства. Детермінантні фактори формування конкурентних переваг підприємства. Оцінювання формування конкурентних переваг підприємства.

Тема 6. Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Напрями забезпечення конкурентних переваг підприємства. Характеристика методів забезпечення конкурентних переваг підприємства. Використання методів забезпечення конкурентних переваг у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Інструменти та засоби реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Тема 7. Особливості управління конкурентоспроможністю продукції.

Економічна характеристика поняття «конкурентоспроможність продукції». Концептуальна характеристика управління конкурентоспроможністю продукції. Фактори, критерії, чинники конкурентоспроможності продукції. Принципи та алгоритм оцінювання конкурентоспроможності продукції. Методи та показники оцінювання конкурентоспроможності продукції.

Тема 8. Управління конкурентоспроможністю підприємства.

Сутнісна характеристика поняття «конкурентоспроможність підприємства». Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Організаційно-економічна структура механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Систематизація та розрахунок показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Прогнозування стану конкурентоспроможності підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
2. Юхименко В. Еволюція концепцій конкуренції: від класичного капіталізму до іноваційно-інформаційної економіки / В. Юхименко // Вісник КНЕУ. – 2010. – № 2. – С. 17-26.
3. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К.: ЦНЛ, 2006. – 384 с. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер; [пер. з англ.]. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
3. Портер М. Е. Конкуренция: учеб. пособ. / М. Е. Портер; [пер. с англ.]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
4. Амосов О. Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства / О. Ю. Амосов // Проблеми економіки. – 2011. – № 3. – С. 79-83.
5. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: моногр. / О. І. Ковтун. – Львів: Вид-во ЛКА, 2009. – 175 с. 6. Лепа Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия: моногр. / Н. Н. Лепа; НАН Украины, Ин-т экономики промсти. – Донецк: ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2003. – 296 с.
7. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 235 с.
8. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. / Л. С. Кобиляцький. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.
9. Паршина О. А. Управління конкурентоспроможністю машинобудівної продукції : моногр. / О. А. Паршина. – Дніпропетровськ: НГУ, 2008. – 280 с.

Допоміжна

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
2. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия: моногр. / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Х. : Изд-во ХНАДУ, 2003. – 188 с.
3. Васильців Т. Г. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення / Т. Г. Васильців, Н. Я. Кравчук // Науковий вісник НЛТУУ: Збірник науково-технічних праць. – Вип. 23.2. – Львів : НЛТУ України, 2013. – С. 248-252.
4. Качмарик Я. Д. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.
5. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / І. О. Піддубний. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.

6. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : моногр. / В. А. Павлова. – Донецьк : ДУЕП, 2006. – 276 с.

7. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. – К.: Наук. думка, 1999. – 496 с.

8. Тупчій Ю. І. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі: фактори, що її визначають / Ю. І. Тупчій // Регіональні перспективи : науково-практичний журнал. – 2013. – № 4-5. – С. 74-76.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

2. Україна. Закон. Про захист економічної конкуренції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.

3. Україна. Закон. Про захист від недобросовісної конкуренції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>.

4. Україна. Закон. Про Антимонопольний комітет [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>.

5. Україна. Закон. Про захист економічної конкуренції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.

4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПАРТНЕРСТВА В БІЗНЕСІ»

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління.

Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Предмет та об'єкт стратегічного управління підприємством. Поняття “стратегія підприємства”. Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття.

Ключові гіпотези стратегічного управління: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії; здібності та діяльності; багатоелементності; збалансованості. Задачі стратегічного управління. Порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління підприємствами. Методи стратегічного управління.

Імовірні вигоди від застосування стратегічного управління в практичній діяльності підприємств. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах господарювання. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного управління в процесі розвитку управління підприємствами в ринкових умовах господарювання.

Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства.

Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством: корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень.

Характерні риси стратегій підприємства. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень.

Стратегії підприємств різних галузей. Еталонні стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку.

Стратегії управління ресурсами підприємства (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору.

Виробничі стратегії підприємства та їх класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо. Маркетингова стратегія та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту). Стратегії управління персоналом. Стратегії наукових досліджень та розробок.

Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства.

Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегій.

Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємствами. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. Формування системи стратегічних цілей і завдань.

Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства. Сутність та принципи планування стратегій.

Тема 4. Стратегічне планування.

Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві.

Процес стратегічного планування. Характеристика етапу ціле утворення. Вибір місії та правила її формування. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Девіз та кредо підприємства. Класифікація стратегічних цілей. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.

Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства.

Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень.

Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства. Типи зовнішнього середовища підприємства: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища.

Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства.

Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища. Та її роль у стратегічному управлінні підприємством. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства.

Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства. Особливості галузевого розвитку у часі. Модель життєвого циклу у галузі. Визначення ключових факторів успіху (КФУ) підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.

Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг.

Поняття “стратегічний потенціал підприємства”. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток.

Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом підприємства. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності.

Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Ресурси та компетенції як носії конкурентних переваг підприємства. Характеристика ключових компетенцій як носіїв конкурентних переваг підприємства та методи їх ідентифікації. Основні способи (механізми) конфігурації компетенцій підприємства.

Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства. Рутини, їх місце в організаційних процесах та способи трансформації.

Технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей). Вплив змін у стратегічному потенціалі підприємства на розвиток та зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

Тема 7. Види стратегічного управління.

Девіантний та превентивний характер системи управління. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації.

Поняття “сильних” і “слабких” сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного управління підприємством.

Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення. Інформаційні компоненти системи стратегічного управління підприємством.

Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін. Управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами, управління в умовах стратегічних несподіванок.

Застосування різновидів стратегічного управління підприємствами України та інших країн світу в ринкових умовах господарювання.

Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства.

Поняття “портфель підприємства” у стратегічному управлінні та мета його розробки. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства.

Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Параметри, які характеризують стратегічну позицію підприємства та СЗГ. Ключові фактори успіху СЗГ: види та характеристика.

Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства. Визначення реальної та потенційної ємності ринку.

Привабливість СЗГ та її оцінювання. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм СЗГ. Використання матриць “Бостонської консультативної групи”, “Мак Кінзі”, “Shell”- ДРМ, моделі АДЛ та інші для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для цього напрямків розвитку/дій на ринку.

Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації.

Критерії вибору стратегічних альтернатив. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та інших) у процесі генерування стратегій підприємства.

Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування. Поняття стратегічної програми. Специфічні напрямки наповнення стратегічної програми.

Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії підприємства. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві.

Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання. Критерії та показники ефективності стратегій.

Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії. Суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія, що триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні перетворення; зміна напрямку руху.

Агенти змін, їх навички та основні завдання. Налагодження зворотнього зв'язку в процесі стратегічного управління. Підготовка агентів змін середньої ланки.

Тема 11. Концепція стратегічного партнерства.

Сутність поняття “стратегічне партнерство”. Види та характеристика стратегічних партнерств. Чинники формування стратегічних партнерств. Основні форми партнерств. Принципи партнерства в бізнесі. Концепція стратегічного партнерства.

Тема 12. Механізм управління стратегічним партнерством.

Критерії диференціації стратегічних партнерств. Формування механізмів координації та контролю діяльності стратегічних партнерств в бізнесі. Особливості управління стратегічними партнерствами залежно від типу створення споживчої цінності. Створення ефективної моделі бізнес-взаємодії підприємств.

Рекомендована література

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2011. – 71 с.
4. Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – Х.: ХНАМГ, 2010ю – 279 с.
5. Махова Г. Стратегічні альянси підприємств в Україні: передумови формування та перспективи розвитку// [Електронний ресурс] Г. Махова. – Режим доступу: <http://economica.org.ua/2011/strategichni-alyasni-ua/>.
6. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: Економічна думка. – 2006. – 390 с.
7. Уоллес Р.Л. Стратегические альянсы бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий [Текст] / Р.Л. Уоллес; пер. с англ. Малкова И. – М.: Добрая книга, 2005. - 288 с.

5. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ»

Тема 1. Бізнес-план у ринковій системі господарювання

Сутнісна характеристика бізнес-плану. Цілі розробки бізнес-плану.

Об'єктивна необхідність планування підприємницької діяльності. Поняття про бізнес-план. Зовнішня та внутрішня функції бізнес-плану. Бізнес-план як інструмент залучення зовнішнього капіталу для реалізації підприємницького проекту і як база конструктивних комунікацій між підприємцем та майбутніми постачальниками, продавцями й робітниками. Використання бізнес-плану для моделювання системи управління майбутнім бізнесом. Бізнес-план як спосіб завчасного визначення перешкод на шляху реалізації підприємницького проекту та розвитку особистих управлінських якостей підприємця.

Формування інформаційного поля бізнес-плану. Поняття інформаційного поля бізнес-плану. Основні складові інформаційного поля: маркетингова, виробнича, фінансова, загальноекономічна й галузева інформація, передбачення і припущення стосовно окремих параметрів майбутнього бізнесу. Джерела отримання інформації. Вимоги до якості інформації, необхідної для опрацювання бізнес-плану.

Загальна методологія розробки бізнес-плану. Можливість і доцільність виокремлення в процесі роботи над бізнес-планом трьох стадій: початкової, підготовчої і основної. Змістова характеристика початкової стадії як стадії розробки концепції майбутнього бізнесу: пошук підприємницької ідеї; вибір сфери діяльності; обґрунтування вибору форми організації бізнесу; вибір способу започаткування бізнесу. Призначення підготовчої та основної стадій розробки бізнес-плану.

Тема 2. Підготовча стадія розробки бізнес-плану

Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії. Поняття стратегії. Основні етапи стратегічного планування: оцінка загального стану (зовнішній та внутрішній аналіз); визначення місії фірми; формулювання цілей діяльності фірми; аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.

Оцінка сприятливих зовнішніх можливостей та загроз для бізнесу. Цілі оцінки та аналізу зовнішніх чинників. Аналіз загальноекономічних чинників зовнішнього середовища. Основні складові галузевого аналізу. Поняття «ключові фактори успіху» у певній сфері бізнесу. Оцінка конкурентної позиції фірми. Складання матриці конкурентного профілю. Виявлення сильних і слабких сторін фірми. Необхідність аналізу ситуації на фірмі. Цілі аналізу дії внутрішніх чинників. Основні елементи оцінки сильних і слабких сторін фірми. Використання форми балансу в процесі внутрішнього аналізу.

Визначення місії фірми. Формулювання цілей діяльності фірми. Поняття цілей діяльності фірми як кінцевого стану, котрого фірма сподівається досягти у майбутньому. Показники, що використовуються для формулювання цілей у процесі бізнес-планування. Вимоги до правильно сформульованих цілей діяльності фірми. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.

Тема 3. Структура і методика розробки та оформлення бізнес-плану

Структура бізнес-плану. Чинники, що визначають зміст бізнес-плану та його обсяги. Загальні вимоги до змісту бізнес-плану. Процес формування структури бізнес-плану. Структура бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність: резюме; галузь, фірма та її продукція (послуги); дослідження

ринку; маркетинг-план; виробничий план; організаційний план; оцінка ризиків; фінансовий план.

Логіка розробки бізнес-плану. Неможливість розробки універсальної, стандартної послідовності опрацювання бізнес-плану. Внутрішня логіка розробки бізнес-плану: вибір продукції (послуг) для ринку; дослідження ринкового середовища майбутнього бізнесу; вибір розміщення фірми; прогнозування обсягів продажу продукції; визначення виробничих параметрів майбутнього бізнесу; опрацювання цінової та збутової політики; обґрунтування вибору організаційних параметрів фірми; опис потенційних ризиків бізнесу і дій для їх мінімізації; оцінка фінансових параметрів бізнесу; написання висновків з основних положень бізнес-плану (складання резюме).

Вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану. Загальні вимоги до стилю написання бізнес-плану: простота та лаконічність; функціональність; реалістичність припущень та передбачень; легкість пошуку потрібної інформації; наочність; забезпечення охорони конфіденційної інформації. Форма титульного аркуша. Функціональне призначення та правила оформлення змісту. Складання резюме, його призначення та зміст. Додатки: орієнтовний перелік матеріалів, що виносяться у додатки; правила оформлення.

Тема 4. Продукт (послуга) та дослідження ринку

Галузь, фірма та її продукція. Цілі розробки та структура розділу «Галузь, фірма та її продукція». Аналіз поточного стану справ у галузі та очікуваних тенденцій її розвитку. Концепція поведінки фірми в галузі. Загальна характеристика фірми: стратегічні й тактичні цілі діяльності; основні види діяльності; стадія розвитку бізнесу фірми; географія діяльності. Продукт та (або) послуги фірми: фізичний опис продукту; привабливість та конкурентоспроможність; стадія розробки продукту. Захист продукції патентами, товарними знаками, наявність «ноу-хау», промислових та комерційних секретів тощо. Перспективи й можливості зростання бізнесу в майбутньому.

Дослідження ринку. Цілі розробки та структура розділу «Дослідження ринку». Основні етапи процедури дослідження ринку. Загальні параметри ринку продукції фірми (розміри ринку; тенденції розвитку; основні засоби задоволення попиту споживачів). Ідентифікація потенційних споживачів. Критерії сегментації ринку. Порівняльна оцінка привабливості визначених сегментів ринку. Визначення цільового ринку бізнесу. Обґрунтування вибору району розміщення фірми. Оцінка впливу зовнішніх факторів на бізнес фірми. Оцінка конкурентної позиції фірми на ринку: визначення прямих і непрямих конкурентів; збирання інформації; порівняльний аналіз найближчих конкурентів; визначення реальних факторів конкуренції на ринку; з'ясування конкурентної позиції фірми на ринку; визначення майбутніх джерел конкуренції.

Тема 5. Маркетинг-план

Цілі та логіка розробки маркетинг-плану. Основні завдання маркетинг-плану. Процес визначення цілей і завдань маркетингової діяльності фірми (орієнтирів маркетингової діяльності). Вибір та обґрунтування стратегії маркетингу та програм, що її забезпечують. Характеристика етапів стратегії маркетингу. Фінансове забезпечення плану маркетингу. Аналіз можливих обсягів продажу фірми.

Стратегія маркетингу. Загальна маркетингова стратегія фірми. Можливі підходи до опрацювання стратегії маркетингу. Засоби реалізації стратегії маркетингу: вибір каналів збуту продуктів бізнесу (типи каналів збуту; фактори вибору типу каналу збуту; опис власної системи збуту); формування цінової політики (етапи формування цінової політики; моделі та стратегії ціноутворення; застосування знижок із цін); організація рекламної кампанії (процедура опрацювання рекламної кампанії; бюджет витрат на рекламу; інші елементи політики просування товарів фірми); формування політики підтримки продуктів бізнесу. Майбутня стратегія маркетингу. Фінансові потреби на реалізацію плану маркетингу.

Прогнозування обсягів продажу. Основні напрямки аналізу припущень щодо можливих обсягів продажу: за часовими інтервалами; за видами товарів та послуг; за основними групами споживачів. Консервативні, найбільш імовірні та оптимістичні прогнози.

Тема 6 Виробничий план

Головне завдання та складові блоки виробничого плану. Основні завдання виробничого плану. Логіка опрацювання виробничого плану. Структура виробничого плану. Чинники, що впливають на обсяги та детальність інформації у виробничому плані.

Зміст виробничого плану. Основні виробничі операції (робочі процеси). Схема виробничих потоків. Машини та устаткування: характеристика виробничої бази; витрати на купівлю та (або) оренду; амортизаційні відрахування. Сировина, матеріали та комплектувальні вироби: перелік необхідних видів; їх постачальники; фінансові та інші умови постачання; запаси матеріальних ресурсів. Виробничі й невиробничі приміщення: потреби бізнесу у виробничих та невиробничих приміщеннях; опис виробничих об'єктів; витрати на придбання та (або) оренду, ремонт, експлуатацію. Вплив зовнішніх факторів на виробничі параметри бізнесу.

Тема 7 Організаційний план

Цілі та структура організаційного плану. Головні завдання організаційного плану: довести правильність вибору організаційної форми бізнесу фірми; охарактеризувати головний управлінський персонал фірми; довести, що підприємець, його команда менеджерів та інший персонал фірми здатні практично реалізувати бізнес-план. Послідовність етапів розробки організаційного плану. Структура організаційного плану.

Змістова характеристика організаційного плану: Обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу фірми: можливі організаційно-правові форми організації бізнесу в Україні, їх переваги і недоліки; критерії вибору форми організації бізнесу; причини вибору відповідної форми організації бізнесу. Визначення потреб фірми в персоналі: складання переліку необхідних видів діяльності; визначення чисельності персоналу за окремими категоріями; розрахунки вартості утримання персоналу; джерела покриття потреб у персоналі. Власники фірми, команда менеджерів та зовнішні консультанти: складання списку осіб, про яких необхідно навести інформацію в бізнес-плані; стислі анкетні характеристики найважливіших працівників фірми. Побудова матриці управлінських здібностей. Опрацювання організаційної схеми управління фірмою. Формування кадрової

політики і стратегії фірми. Підготовка, механізми мотивації та оплати праці персоналу фірми.

Тема 8. Оцінка ризиків

Цілі розробки та структура розділу «Оцінка ризиків». Сутність підприємницького ризику. Цілі розробки розділу «Оцінка ризиків»: здатність керівництва фірми збагнути можливі типи ризиків, що пов'язані з бізнесом фірми; спроможність керівників фірми розробити заходи та ефективно реагувати на небезпечні для бізнесу фірми ситуації. Складові концепції управління ризиками. Структура розділу «Оцінка ризиків».

Зміст розділу «Оцінка ризиків». Типи можливих ризиків, що найчастіше розглядаються в бізнес-планах. Найбільш імовірні типи ризиків. Способи реагування на загрози бізнесу фірми: розробка організаційних та операційних процедур запобіжного (профілактичного) характеру; розробка альтернативних планів. Заходи з нейтралізації або мінімізації можливих негативних наслідків: підвищення якості та ефективності управління фірмою; передавання частки ризику іншим фізичним або юридичним особам хеджуванням або страхуванням; самострахування. Оцінка ступеня економічного ризику.

Тема 9. Фінансовий план та інвестиційна оцінка бізнес-плану

Значення, зміст і технологія розробки фінансового плану. План доходів і витрат (прибутків та збитків). Цілі складання фінансового плану, його значення для самого підприємця, для потенційних кредиторів або інвесторів. Послідовність складання плану доходів і витрат: визначення відповідних середньо галузевих показників; прогнозна оцінка обсягів продажу продуктів фірми; розрахунки прямих витрат фірми на виробництво та реалізацію продуктів (послуг) фірми; визначення валового прибутку; розрахунки операційних витрат фірми; обчислення операційного прибутку; визначення суми сплати відсотків за кредити; обчислення прибутку до сплати податків; обчислення суми податків з прибутку фірми; визначення чистого прибутку фірми.

План грошових надходжень і виплат (план руху готівки). Фактори, що визначають необхідність складання плану грошових надходжень і виплат. Процедура складання плану грошових надходжень і виплат. Проформа плану грошових надходжень і виплат. Чистий потік готівки. Додатний потік готівки. Від'ємний потік готівки.

Плановий баланс. Очікувані фінансові коефіцієнти. Мета та вимоги до складання планового балансу. Проформа планового балансу. Активи балансу. Пасиви балансу. Цілі розрахунків стандартних фінансових коефіцієнтів. Розрахунки фінансових коефіцієнтів. Аналіз чутливості. Фінансові потреби фірми та умови повернення коштів кредитором інвесторам.

Тема 10. Презентація бізнес-плану

Цілі й завдання презентації бізнес-плану. Сутність презентації бізнес-плану. Чинники, що приваблюють потенційних кредиторів та інвесторів до фінансування підприємницького проекту.

Організація проведення презентації бізнес-плану. Питання що їх охоплює презентація: фірма та її продукція (послуги); ринок (клієнти та конкуренти); маркетингова стратегія фірми; першочергові фінансові завдання фірми; власники фірми та команда менеджерів; необхідні обсяги фінансових коштів; умови й терміни

повернення кредиторам та інвесторам вкладених коштів. Тривалість та форма презентації бізнес-плану.

Способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану. Попереднє ознайомлення з бізнес-планом учасників презентації Вдалий вибір форми проведення презентації та методів встановлення контактів з учасниками презентації. Широке використання наочних матеріалів. Наголошування на ключових питаннях пропонованого бізнесу та компетенції команди менеджерів.

Рекомендована література (основна, допоміжна)

Основна

1. Бескровна Л.О. Бізнес-планування підприємства: навч. посіб. / Л.О. Бескровна. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. –124 с.
2. Бізнес-планування: навч. посіб. / Т.Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В.І. Блонська, Р.Л. Лупак. –К.: Знання, 2013. –173 с.
3. Бочко О.Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб. / О.Ю. Бочко, В. Ф. Проскура. –К.: Ліра-К, 2014. –218 с.
- 4.Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / А.Ф. Бурик. – К.: ЦУЛ, 2013. –260 с.
5. Васильченко Г.В. Для бажаючих розпочати та розвинути власну справу. Як підготувати бізнес-план: Практичний посібник на допомогу малому бізнесу./ Галина Васильченко. –К., 2010, —37 с.
6. Данилюк М.О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. / М.О. Данилюк. –К.: Ліра-К, 2015. –328 с.
7. Должанський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план:технологія розробки. Навчальний посібник., 2-е вид./ І.З. Должанський, Т.О. Загорна.–К.:Центр учбової літератури. –2009. –384 с.
8. Загуцький У.Р. Планування і діагностика діяльності підприємств: навч. посіб. / У.Р. Загуцький, В.М. Цимбалюк, С.Г. Шевченко. –К.: Ліра-К, 2013. –320 с.
9. Кульчинська О.О. Роль стратегічного планування в ефективній діяльності підприємств / О.О. Кульчинська // Вісник. Економіка. Проблеми економічного становлення. –2012. – № 1. –С. 83–88.
10. Лаврів Л.А. Планування діяльності організації: навч. посіб. / Л.А. Лаврів. – Тернопіль: Крок, 2013. –320 с.
11. Макаренко С. М., Олійник Н. М. Бізнес-планування». Навчально-методичний посібник/ С. М. Макаренко, Н. М. Олійник.– Херсон : ТОВ «ВКФ«СТАР» ЛТД», 2017. – 224 с.
12. Михалюк Н.І. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. / Н.І. Михалюк. –К.: Ліра-К, 2015. –620 с.
13. Покропивний С.Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посібник / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О. Швиденко, О.Г. Дерев'янка.– [Вид. 2-ге, доп.]. –К.: КНЕУ, 2010. –379 с
14. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства / Л.А. Швайка. –К.: Ліра-К, 2014. –268 с.

Допоміжна

1. Бескровна Л.О. Бізнес-планування підприємства: навч.посіб. [з курсу «Бізнес-планування оператора зв'язку»] / Бескровна Л.О. – Одеса:ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012 –124 с.

2. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна; М-во освіти і науки України, Макіївський економіко-гуманітарний ін-т. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. –384 с.
3. Губені Ю. Е. Сучасні методи у бізнес-плануванні / Ю. Е. Губені, І. І. Костецька // Економіка АПК. –2011. –№ 6. –С. 90–93.
4. Коновал І.А. Використання методів імітаційного моделювання для аналізу ризиків проекту/ І.А. Коновал // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2010. –Вип. 154. –С. 191–196.
5. Македон В.В. Бізнес-планування:навч. Посібник / В.В. Македон. –К.: Центр учбової літератури, 2009. –236 с.
6. Підприємництво та бізнес-культура: підручник / Л.О. Лігоненко, Г.Л. Піратовський, І.В. Молоштан та ін.; за заг. ред. Л.О. Лігоненко. –К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. –508 с.
7. Планування діяльності фірми: навч.-метод. посіб. / Алексеева М.М. –К.: Фінанси і статистика, 2011. –248 с.
8. Пугачевська К.Й. Значення бізнес-планування як чинника господарської діяльності в ринковій економіці / К.Й. Пугачевська, Т.С. Плют // Науковий вісник НЛТУ України. –2011. – № 21.1. –С. 256–260.
9. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проекту / Ю. Смаковська // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. –№ 19. –С. 434–438.
10. Статистичний збірник «Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України» / За ред. Ю.М. Остапчука. –К.: Держстат України, 2012. –54 с.
11. Чаус В. М. Планування діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання : теоретичний підхід / В. М. Чаус // Вісник ЛКА:Збірник наукових праць. –Серія економічна. –Вип. 32. –Львів : ЛКА, 2010. –С. 112–116.
12. Череп А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. / А. В. Череп, А. В. Сучков. –К. : Кондор, 2011. –334 с.
13. Черниш С. С. Економічний аналіз : навч. посіб. / С. С. Черниш. –К. : ЦУЛ, 2010. –312 с.
14. Чичун В.А.Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності /В.А. Чичун, В.Д.Паламарчук // Соціум. Наука. Культура. –2010. –№ 21 (18). – С. 58–63.
15. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Л.А. Швайка. –[вид. 4-те., стер.]. –Львів: «Новий світ-2000», 2010. –268 с.
16. Янковий О.Г. Вдосконалення планування на підприємстві за допомогою математико-статистичних методів прогнозування / О.Г. Янковий, О.Л. Гура // Актуальні проблеми економіки. –2009. – № 1 (91). – С. 229–238.

6. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ»

Тема 1. Сутність та завдання маркетингу інновацій.

Поняття маркетингу інновацій і його сучасне трактування. Роль маркетингу інновацій у ринковій економіці. Принципи і функції маркетингу інновацій. Завдання маркетингу інновацій. Результат науково-технічної діяльності як товар. Інновації як товар. Зміна поняття товару в інформаційному суспільстві.

Класифікації нововведень. Поняття науково-технічної наукомісткої продукції. Хай-тек продукти. Класифікація наукомістких послуг. Життєвий цикл технологій та нових продуктів. Сутність поняття “технології” та її комерціалізації.

Технологічний процес і маркетинг інновацій, їх взаємозв’язок. Ринок інновацій та його особливості. Маркетинг об’єктів інтелектуальної власності. Взаємодія маркетингу та інноваційної діяльності. Вплив нових технологій на конкурентоспроможність підприємств в умовах споживчого ринку України.

Найважливіші інструменти маркетингу для впровадження тотальних інновацій. Забезпечення збалансованості портфеля інновацій. Адаптація організаційної моделі управління підприємством до сприйняття маркетингу інновацій. Інтеграція України до європейського та світового простору: виклики, можливості, традиції, інновації.

Тема 2. Маркетингові дослідження ринку інновацій.

Особливості методів маркетингових досліджень споживачів інноваційних продуктів. Вивчення потреб та реакції споживачів на інновації. Мотивація купівельної поведінки споживачів інновації. Поліформізм та моноформізм.

Маркетингова інформаційна система в інноваційній діяльності. Апробація інновацій на ринку. Вивчення реакції покупців на новий товар.

Прогнозування поведінки конкурентів у процесі відстеження та реалізації стратегії маркетингу інновацій. Використання бенчмаркінгу для оптимізації методів планування, реалізації стратегій маркетингу інновацій.

Тема 3. Стратегії в маркетингу інновацій.

Визначення цілей стратегічного розвитку та маркетингу інновацій. Критерії якості цілей. Вплив маркетингових стратегічних інноваційних рішень на ринкові позиції та потенціал підприємства. Процес розробки стратегії маркетингу інновацій.

Стратегічний маркетинговий аналіз. Вплив факторів ринкового оточення на маркетинг інновацій. Методи аналізу “портфеля” напрямів діяльності підприємства із застосуванням матриць, використанням різноманітних індикаторів привабливості базового ринку та конкурентоспроможності підприємства.

Сценарії майбутнього розвитку бізнесових одиниць як основа для розробки стратегій маркетингу інновацій. Види стратегій маркетингу інновацій стосовно товарів, послуг, ринків. Стратегічне планування заходів маркетингу інновацій. Взаємозв’язок між стратегіями та програмами маркетингу інновацій. Найважливіші інструменти маркетингу для впровадження тотальних інновацій.

Стратегії конкуренції та маркетинг інновацій. Сегментування ринку інновації. Таргетування. Позиціонування інновації на ринку. Інноваційне забезпечення розширення меж ринку. Технології захисту інновації від конкурентів.

Тема 4. Маркетингові рішення у товарній інноваційній політиці.

Рівні товару та цінності для покупця. Управління товарним асортиментом та інноваціями. Життєвий цикл інновації. Якість інновації в маркетингу. Процес

створення, оцінки та позиціонування нового товару. Генерування ідеї нового товару. Відбір ідей. Розробка концепції нового товару та її перевірка. Оцінка наукомісткості продукції з точки зору маркетингу. Новизна товару та її класифікація. Науково-технічний рівень (НТР) нововведень та методи його оцінки. Комерційне значення підвищення НТР продукції.

Конкурентоспроможність нововведень. Використання полігонних графіків для позиціонування нової продукції (картка споживчих уподобань). Тестування нового товару в ринкових умовах. Процес сприйняття товару споживачем. Бар'єри сприйняття нового товару. Етапи процесу сприйняття новинки. Фактори, що впливають на процес сприйняття інновацій.

Особливості купівельної поведінки споживачів України щодо нових товарів. Ефективна організація розробки нових товарів. Марка і товарний знак. Роль товарного знака у просуванні інновації. Етапи розробки товарного знака. Інновації в упаковці. Види сервісу. Передпродажний сервіс. Гарантійний сервіс. Післягарантійний сервіс. Форма організації сервісу. Значення сервісу для просування інноваційних продуктів.

Тема 5. Маркетингові цінові рішення при виведенні інновації на ринок.

Роль цінового фактору в інноваційній стратегії підприємства. Стратегії і моделі ціноутворення на нові товари-імітатори. Стратегії і моделі ціноутворення на абсолютно нові товари. Особливості ціноутворення на товари-субститути.

Ціноутворення в межах товарної номенклатури. Параметричні методи ціноутворення на наукомістку продукцію. Визначення роздрібною ціни на новий товар на основі показників порівняльного науково-технічного рівня. Формування цінової політики з урахуванням дезидератів ринку, задоволення потреб споживачів до ознак нових товарів та конкурентоспроможності підприємства.

Тема 6. Маркетингові та логістичні рішення у дистрибуції інновації.

Характеристика ринку інновацій та його учасників. Сутність та складові дистрибуції інновації. Методи прогнозування збуту наукомісткої продукції. Прогноз за кінцевим споживанням. Експертний прогноз. Метод кореляційних моделей. Формування каналів збуту інноваційних товарів. Узгодження маркетингових і логістичних рішень при виведенні нового товару на ринок.

Партнерський маркетинг в інноваційній діяльності підприємства, створенні та комерціалізації інновації. Взаємоузгодження маркетингових та інноваційних рішень. Внутрішнє партнерство в інноваційній діяльності.

Тема 7. Маркетингова політика комунікацій на ринку інновацій.

Особливості комунікаційного процесу на ринку інновацій. Інтегровані маркетингові комунікації на ринку інновацій. Дифузія інновацій. Чинники, що визначають структуру комплексу маркетингу інновацій з ринком інновацій.

Стратегія і тактика маркетингових комунікацій на ринку інновацій. Особливості реклами науково-технічних новинок. Розробка рекламних посилань по нових товарах. Вибір оптимального каналу розповсюдження реклами нового продукту.

Паблісіті в інноваційному маркетингу. Пропаганда наукових центрів і неприбуткових інноваційних проектів. Використання CRM-систем високотехнологічному маркетингу.

Рекомендована література

Основна література

1. Белякова М. Информационная платформа компании и принятие стратегических решений // Промышленный и b2b маркетинг. - 2012. - № 1. - С. 22-28.
2. Бесходарный А. Эффективность управления маркетингом: методика оценки // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2012.- № 1. - С. 6-17.
3. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. – К.: Знання, 2010. – 332 с.
4. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу: навчальний посібник. – К.: Знання, 2011. – 495 с.
5. Забарна Є.М. Маркетинг: Підручник / Є.М. Забарна, Т.О. Окландер. – Одеса: ОНПУ, 2012. – 149с.
6. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. – Суми: Університетська книга, 2010. – 334 с.
7. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія/ Н.С. Ілляшенко. – Суми. б «Вид-во Сум ДУ», 2011. – 192 с.
8. Ілляшенко С.М. Теоретико-методичні засади товарної інноваційної політики підприємства/ С.М. Ілляшенко// Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. - № 2. – с. 13-26
9. Козьменко С.М. Маркетинг банківських інновацій [текст] / С.М. Козьменко, Т.А. Васил'єва, С.В. Леонов// Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. - № 1. – с. 13-28
10. Логістика: теорія та практика: навч. посіб./ Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
11. Маркетинг інновацій як один з інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства/ Л.І. Телишевська, Т.А. Майборода, К.С. Підвальна// Економіка промисловості. – 2011. - № 4 – с. 195-198
12. Мельник Л.Г. Синергетична основа маркетингових інновацій/ Л.Г. Мельник, І.Б. Дегтярьова// Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. - № 1. – с. 71-77
13. Ніколенко І.В., Сукач М.К., Оборський Г.О. Маркетинг технічних інновацій: Навч. посібник. – К.: Видавництво Ліра-К., 2013. – 417 с.
14. Палеха Ю.І., Палеха О.Ю. Маркетинг інформаційних продуктів і послуг: Навчальний посібник. – К.: Видавництво Ліра-К, 2013. – 478 с.
15. Телетов О.С. Маркетингові дослідження: навч. посібник. – К.: Знання України, 2010. – 299 с.
16. Телетов О.С. Рекламний менеджмент: Підручник. – 2-ге вид., випр., - Суми: Університетська книга, 2012. – 367 с. іл.
17. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія, заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ ТД «Папірус», 2010. – 624 с.
18. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс (основи інноваційного менеджменту): підручник/ заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга» 2013. - 858 с.
19. Чухрай Н.І. Маркетинг інновацій: підручник/ Н.І. Чухрай. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 256 с.
20. Литвиненко Я. В. Маркетингова цінова політика: навчальний посібник / Я. В. Литвиненко. - К. : Знання, 2010. - 294 с.

Додаткова література

1. Александрова В.П. Джерела фінансового забезпечення інноваційної діяльності/ В.П. Александрова// Проблеми науки. – 2011. - № 1. – с. 22-35
2. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія/ Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук. – К. – КНЕУ, 2010. – 394 с.
3. Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник/ за ред.. О.І. Волкова, М.П. Денисенка – К.: Професіонал, 2011. – 960 с.
4. Інвестиційно-інноваційні чинники формування, розвитку й управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: Монографія/ Солоха Д.В., Морева В.В., Чирков С.О., Козлова В.Я., Белякова О.В. – Донецьк: СПД Дмитренко Л.Р., 2010. – 400с.
5. Фірсова, С. Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування: навчальний посібник / С. Г. Фірсова. - К. : Атіка, 2010. - 240 с.

7. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1. Основи антикризового менеджменту

Поняття, основні фактори й ознаки кризових явищ в економіці підприємства. Поняття кризи в соціально-економічному розвитку і причини її виникнення. Види економічних криз і їхня динаміка. Сутність і закономірності кризових явищ. Зовнішні і внутрішні фактори криз.

Життєвий цикл підприємства та необхідність антикризового управління. Підходи до визначення циклу підприємства. П'ятиетапний цикл розвитку підприємства. Можливості та вірогідність виникнення кризових ситуацій на різних етапах розвитку підприємства. Необхідність управління життєвим циклом підприємства.

Сутність антикризового менеджменту. Можливість, необхідність і проблематика антикризового менеджменту. Ознаки і особливості антикризового управління.

Менеджер в антикризовому управлінні. Діяльність спеціаліста з антикризового управління. Професійні знання, навички та вміння, які повинен мати антикризовий менеджер.

Поняття банкрутства. Класифікація факторів банкрутства. Сутність банкрутства. Основні причини банкрутства вітчизняних та іноземних підприємств. Зовнішні ознаки банкрутства.

Тема 2. Правові основи антикризового управління

Державне регулювання кризових явищ. Державний орган з питань банкрутства. Політика антикризового регулювання.

Законодавчі акти України стосовно банкрутства. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». Проведення у справах про банкрутство. Забезпечення грошових вимог кредиторів. Мораторій на задоволення вимог кредиторів. Поняття платоспроможності та її різновиди. Види банкрутства.

Досудові процедури врегулювання питань стосовно боргів. Процедури досудового вирішення спорів між кредиторами та дебіторами. Реструктуризація,

пролонгація, викуп боргів. Участь інвесторів та зацікавлених осіб у фінансовому оздоровленні підприємства-боржника.

Судові процедури врегулювання питань стосовно боргів. Спеціальні норми – процедури банкрутства. Види реорганізаційних процедури і їх проведення. Санація.

Процедура визнання боржника банкрутом. Наслідки визнання боржника банкрутом. Ліквідаційна процедура. Черговість задоволення вимог кредиторів. Мирова угода. Особливості банкрутства окремих категорій суб'єктів підприємницької діяльності. Відмінності законодавства про банкрутство країн Європейського Союзу та інших країн.

Тема 3. Діагностика економічного стану підприємства та оцінка перспектив неплатоспроможності

Аналіз фінансового стану. Діагностика платоспроможності. Комплексний підхід до діагностики неплатоспроможності підприємства. Внутрішній аналіз фінансових показників підприємства.

Ознаки та види неплатоспроможності. Неплатоспроможність: сутність, види, причини. Аналіз фінансових показників діяльності підприємства. Зв'язок ризику та прибутку. Визначення неплатоспроможності підприємства.

Методи прогнозування потенційного банкрутства. Основні методи розрахунку можливої загрози банкрутства. Z-модель Альтмана. Аналіз фінансових потоків. Неформальні критерії, що використовуються для прогнозування імовірності потенційного банкрутства.

Тема 4. Механізм і технологія антикризового управління

Технологічна схема процесу управління в умовах кризи. Розробка управлінських рішень в антикризовому управлінні. Види антикризового менеджменту в залежності від стадії кризової ситуації.

Алгоритм фінансового оздоровлення. Визначення шляхів фінансового оздоровлення. Оптимізація фінансової структури компанії. Факторний аналіз збитків.

Бізнес-планування фінансового оздоровлення підприємства. Структура, зміст та особливості бізнес-плану фінансового оздоровлення підприємства.

Особливості комунікації в кризових ситуаціях. План комунікації в кризових ситуаціях. Принципи спілкування з засобами масової інформації.

Ефективність антикризового управління. Оцінка результатів впровадження антикризових заходів та шляхи їх вдосконалення.

Тема 5. Стратегія і тактика антикризового менеджменту

Роль стратегії в антикризовому менеджменті. Принципи антикризового управління. Фактори, що впливають на виникнення кризових ситуацій, їх прояв та можливі наслідки. Розробка і реалізація антикризової стратегії.

Стратегічні альтернативи подолання кризи вітчизняними підприємствами. Тактичні (оперативні) та стратегічні заходи антикризового управління. Оцінка ступеню необхідних змін у стратегії підприємства. Схема стратегії та тактики антикризового управління.

Організаційні засади оздоровлення підприємства. Шляхи адаптації організаційної структури підприємства до кризових умов.

Реструктуризація підприємства. Основні напрями реструктуризації. Умови реструктуризації.

Реінжиніринг. Сутність поняття «реінжиніринг». Основні етапи реінжинірингу.

Тема 6. Організація оцінки майна боржника при проведенні антикризових процедур

Необхідність оцінки вартості підприємства. Вітчизняний та зарубіжний досвід оцінки вартості підприємств. Підходи до оцінки вартості підприємства.

Методи оцінки вартості майна підприємства. Визначення ліквідаційної вартості підприємства.

Тема 7. Управління персоналом підприємства в кризових умовах

Роль персоналу підприємства у кризових умовах. Виникнення кризи персоналу на різних стадіях антикризового управління. Поведінка різних категорій персоналу під час впровадження антикризових заходів.

Система антикризового управління персоналом. Особливості управління персоналом у кризових умовах. Принципи антикризового управління персоналом підприємства. Мотивація та стимулювання персоналу під час кризової ситуації.

Психологічне забезпечення рішення кризових питань на підприємстві. Адаптація персоналу до кризових умов. Соціально-психологічний клімат в колективі. Роль комунікаційних зв'язків під час виходу підприємства з кризи. Механізми конфліктології в антикризовому менеджменті.

ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» В редакції Закону N 784-XIV (784-14) від 30.06.99 // Відомості Верховної Ради. – 1999. – № 42 – 43. – С. 378.

2. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»: наук.-практ. коментар /Ю. М. Великий, В. В. Прохорова, І. П. Косарева, Ю. В. Прохорова. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 444 с.

3. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 432 с.

4. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков; [За ред. О. В. Мозенкова. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 272 с.

5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 504 с.

6. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник – К. : Центр учбової літератури, 2009 – 568 с.

7. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. 2-ге видання. Навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2005 – 541 с.

8. Ансофф. И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2010 – 416 с.

9. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 2010 – 520 с.

10. Иванов Г.П. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П. Иванова. – М. : Закон и право; ЮНИТИ, 2011 – 320 с.

11. Минаев З.С., Панагушин В.П. Антикризисное управление / Под ред. З.С. Минаева, – М. : Приор, 2012 – 432 с.
12. Коротков З.М., Беляев А.А., Валовой Д.В. Антикризисное управление: Учеб. для студентов вузов, обучающ. по экон. спец. / Под ред. З.М. Короткова. – М. : ИНФРА – М, 2011 – 432 с.
13. Грязновая А.Г. Антикризисный менеджмент / Под. ред. проф. А.Г. Грязновой – М. : Тандем; ЗКМОС, 2009. – 368 с.

Допоміжна

1. Бузановський С.С, Горелов Н.А., Тнтков А.С. Антикризисное управление: Реструктуризация и реинжиниринг персонала: Учеб. пособ. – СПб. : Валери СПД, 2009 – 256 с.
2. Булеев И.П., Бюрюховецкая Н.Е. Антикризисное управление предприятием. – Донецк : ИЗП НАН Украины, 2009. – 234 с.
3. Василенко В.О. Антикризисное управление підприємством: Навч. посібник – К. : ЦУЛ, 2013. – 504 с.
4. Градов А.П., Кузин Б.И., Федотов А.В. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. – СПб. : Специальная литература, 2012 – 411.
5. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. – М. : Экономика, 2011. – 482 с.
6. Логвіненко Л.О. Антикризисное управление підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 580 с.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Україна. Закон. Про захист економічної конкуренції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
3. Україна. Закон. Про Антимонопольний комітет [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>.

8. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1. Сутність і завдання логістичного менеджменту.

Предмет, призначення, основні завдання, спрямованість та зміст навчальної дисципліни “логістичний менеджмент”. Місце дисципліни у навчальному плані підготовки менеджерів з логістики.

Сучасний етап постіндустріального розвитку і логістизації економіки.

Тема 2. Теоретико-методологічні основи логістичного менеджменту.

Геоелементне формування та постійні трансформації наднаціональних відтворювальних потоків у сучасному бізнесі. Об’ємно-мережеве сприйняття глобальних ланцюгів поставок. Управління рухом потоків та стилями розподілу праці у технологічних ланцюгах. Додаткова логістична споживча цінність товару. Генеральна ціль логістичного менеджменту та інтегровані цілі маркетингу і логістики. Рівні логістичного менеджменту: глобальний, міжгалузевий, між організаційний, між функціональний, операційний. Логістична місія стратегічного і

тактичного управління ланцюгом постачання. Виробничі функції, фази і стадії логістичного обслуговування. Основні напрями вдосконалення та подальшого розвитку логістичного менеджменту.

Тема 3. Наукові принципи логістичного управління.

Діалектична єдність відмінностей сучасного логістичного бізнесу.

Ієрархія логістичного менеджменту. Поняття логістичних процесів, ланцюгів та потоків. Сутність логістичного підходу до управління поточковими процесами.

Принципи логістичного управління: системно-процесний, комплексно-інтеграційний, відтворювально-оптимізаційний, варіативно-ситуаційний, директивно-динамічний, функціонально-вартісний. Особливості застосування логістики у практиці діяльності організацій, їх підрозділів, в тому числі логістичних.

Функціональні компоненти системи логістичного адміністрування. Відмінності використання наукових принципів логістичного управління від систем традиційного менеджменту.

Тема 4. Стратегія і тактика логістичного менеджменту.

Поняття, сутність і спрямованість логістичної стратегії у геоекономічному просторі. Мета і завдання розробки та реалізації логістичних стратегій різних ієрархічних рівнів. Місце логістичної стратегії в комплексній системі інноваційного розвитку підприємства. Управління стратегічними розривами у ланцюгах поставок.

Типи стратегічних рішень у логістичній діяльності організації. Стратегічний вибір логістичних критеріїв: мінімізації загальних логістичних витрат, підвищення якості логістичного сервісу, логістичного аутсорингу. Узгодження логістичної стратегії з корпоративною стратегією організації. Управління потоками в “режимі реального часу”. Ключові фактори конкурентних переваг логістичних стратегій підприємства. Логістичні проекти та практика реалізації.

Особливості прийняття управлінських рішень у системі логістичної діяльності. Дивергенція, трансформація і конвергенція завдань та альтернатив логістичного управління.

Тема 5. Система логістичного менеджменту.

Адміністрування та партнерська взаємодія суб'єктів господарювання у системі логістичного управління. Основні підсистеми контурного управління. Прямі й зворотні зв'язки. Принципи горизонтального та вертикального управління суб'єктами логістичного ланцюга. Формування ефективної логістичної системи окремої організації. Функціональне управління видами логістичної діяльності. Структура процесів логістичного обслуговування організації. Характеристика підсистем ресурсного забезпечення функціональних процесів логістики – постачання, виробництво, дистрибуція, споживання.

Системна ефективність логістичного підходу до управління ланцюгами поставок. Децентралізоване та централізоване управління логістичною діяльністю. Перехресні логістичні функції у підрозділах підприємства. Еволюція організаційних структур підрозділів логістичної діяльності підприємств, фірм, компаній. Залежність системи управління логістикою в різних компаніях (виробничих, торгових, транспортних тощо). Приклади систем логістичного менеджменту успішних компаній.

Тема 6. Загальні функції логістичного менеджменту.

Функція логістичного ціле полягання формування “дерева цілей”, результатів і ресурсів. Деагрегування логістичних цілей. Декомпозиція логістичних цілей. Планування логістичної діяльності: об’ємно-календарне, бюджетне, стратегічне. Функція організування логістичної діяльності. Логістичні мережі, центри. Міжнародні транспортні системи. Проектування логістичних робіт. Департаментизація логістичних систем управління. Договірні основи організаційно-розпорядницького управління логістичними ланцюгами, потоками, системами та мережами. Функція мотивування логістичної діяльності. Загальносистемні економічні та соціальні інтереси учасників логістичної системи. Інтерактивний процес узгодження умов контракту. Функція координування суб’єктів логістичної діяльності. Синхронізація логістичної діяльності у просторі та часі. Мережеві методи. Функція логістичного контролю: моніторинг, облік, аналіз, аудит, розробка рекомендацій щодо удосконалення логістичної діяльності.

Тема 7. Методи логістичного управління.

Стратегічний, тактичний та оперативний логістичний аналіз і його завдання. Класифікація методів логістичного аналізу. Інформаційна база логістичного аналізу. Методи і прийоми діагностичного та ситуаційного аналізу логістичних потоків. Аналіз логістичних витрат і доходів. Показники для виміру результатів виконання функцій логістичного менеджменту. Оцінка ефективності логістичного управління організації.

Нормативно-правові методи регулювання логістичної діяльності. Соціально-психологічні методи регулювання логістичної діяльності. Соціально-психологічні методи управління логістичним персоналом. Технолого-організаційні методи управління функціонуванням і розвитком логістичної інфраструктури. Економічні методи управління логістичними підрозділами та підприємствами. Відносини конкуренції в системі узгодження інтересів суб’єктів господарювання логістики. Партнерська взаємодія: форми, синергічний ефект партнерства.

Сучасні інформаційні технології у логістичному менеджменті. Порівняльний аналіз транзакційних та аналітичних інформаційних технологій.

Тема 8 . Персонал-технології підготовки менеджерів з логістики.

Завдання і зміст підготовки професійних менеджерів з логістики. Класифікація персонал-технологій відбору підготовки й організації праці фахівців з логістики. Система сертифікації фахівців логістичного управління.

Класифікація логістичного персоналу організації за критерієм “рівень менеджменту”: персонал вищого менеджменту, середньої ланки та низових рівнів. Основні вимоги до логістичного персоналу. Загальні функції логістичного персоналу. Функції інтегрального логістичного менеджера. Основні функції персоналу логістики з урахуванням галузевої специфіки фірми. Індивідуалізоване управління логістичним персоналом. Посадові обов’язки менеджера з логістики. Розробка посадових інструкцій менеджера з логістики та керівника відділу логістики. Оцінка праці працівників служби логістики.

3. Рекомендована література:

1. Алькема В. Г. Логістика. Теорія та практика. Навчальний посібник. / В. Г Алькема, О. М. Сумець. – К.: “Видавничий дім Професіонал”, 2008. – 272 с.

2. Виробнича логістика: навч. посіб. Для студ. Вищ. Навч. закл. / О. В. Посилкіна, Р. В. Сагайдак-Нікітюк, О. В. Доровський, Г. В. Кубасова. – Х.: Вид-во НФаУ, 2011. – 772 с.
3. Гаджинский А. М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2002. – 408 с.
4. Долгов А. П. Логистический менеджмент фирмы: концепция, методы и модели : учеб. Пособие / А. П. Долгов, В. К. Козлов, С. А. Уваров. – СПб.: Бизнес-пресса, 2005. – 384 с.
5. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основы логистики. Навч. посіб. – К.: Центр учебної літератури, 2012. – 176 с.
6. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Смоляник О.М. Логістика: Теорія та практика: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2010. – 360 с.
7. Козловский В.А. Логистический менеджмент: учебник / В.А. Козловский, Э.А. Козловская. – СПб.: Лань, 2002 – 272 с.
8. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Чорнописька Н.В. Логістика: компендіум і практикум : Навч. посіб.. – К.: Кондор, 2007. – 340 с.
9. Крикавський Є.В. Логістичне управління: / Є.В. Крикавський. – Л. : Вид-во нац. ун-ту "Лвівська політехніка", 2005. – 684 с.
10. Логистика: Учебное пособие / Под ред.. Б.А. Аникина. М.: ИНФРА-М, 2000
11. Логістика: навч. посіб. / О.М. Тридід, Г.М. Азаренкова, С.В. Мішина, І. І. Борисенко. – К.: Знання, 2008.- 566 с.
12. Логістичний менеджмент фармацевтичного підприємства: монографія [О.В. Посилкіна, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, Г.В. Загорій та ін.]; заг. ред. О.В. Посилкіної. – Х.: Вид-во НФаУ, 2011. – 772 с.
13. Неруш .М. Коммерческая логистика: Учебник для вузов. – Минск: Биржи и банки, 1997. – 271 с.
14. Миротин Л. Б. Современный инструментарий логистического управления / Л.Б. Миротин, В.В. Боков. – М.: Экзамен, 2005
15. Окландер М.А. Логістика: підруч. – К.:ЦУЛ, 2008. – 346 с.
16. Основы логистики. Учеб. Пособие / Под ред.. Л.Б. Миротина и В.И. Сергеева. М.: ИНФРА-М, 1999
17. Пономарьова Ю.В. Логістика. Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 192 с.
18. Саркисов С.В. Управление логистикой. – Москва: Интел-синтез, 2001. – 416 с.
19. Сергеев В.И. Логистика в би знесе: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2001
20. Смирчинський В.В. Основы логістичного менеджменту: навч. посіб. / В.В. Смирчинський, А.В. Смирчинський. – Тернопіль: Екон. Думка, 2000
21. Сумець О.М. Стратегія підприємства: теорія, ситуації, приклади: навч. посіб. / О.М. Сумець. – К.: Професіонал, 2005. – 320 с.
22. Тридід О.М., Таньков К.М., Леонова Ю.О. Логістика: Навч. посіб. – Київ Професіонал, 2008
23. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємствомб теоретико-методологічні аспекти / Л.В. Фролова. – Донецьк: Дон ДУЕТ, 2004.

ВИБІР 3

«Адміністративний менеджмент»

1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ТЕХНІКА АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

Тема 1. Місія і цілі організації

Визначення місії організації. Зв'язок місії організації із зовнішнім середовищем. Місія та мета як елемент стратегії, структури та поведінки організацій. Типологія організаційних цілей. Ієрархія цілей. Технологія утворення загальних організаційних цілей.

Цілі комерційних і некомерційних організацій. Механізм постановки цілей в організаціях та вимоги до їх формулювання. Технологія побудови «дерева цілей і «дерева проблем». Цільовий менеджмент як напрям розвитку сучасних організацій.

Тема 2. Культура організації та корпоративна політика. Моделі корпоративної культури

Організаційна культура: поняття, функції, логіка формування, елементи. Символи, герої, ритуали, цінності як складові організаційної культури. Організаційна культура й ефективність діяльності організації. Корпоративна політика. Роль національно-державного та етнічного факторів у функціонуванні культури та політики організацій. Механізми формування й розвитку організаційної культури.

Типології організаційної культури. Особливості, переваги й хиби ринкової, бюрократичної, кланової культури організацій. Типологія організаційної культури за Ч. Ханді, в основі якої лежить поділ влади і пов'язані з нею ціннісні орієнтації особи. Моделі впливу культури на організаційну ефективність. Модель В. Сате про суть впливу культури на діяльність організації. Зв'язок між культурою і результатами діяльності організації в моделі американського соціолога Т. Парсонса. Тип організаційної культури і життєвий цикл організації. Рівні організаційної культури і взаємозв'язок між ними відповідно до вчення Е. Шейна.

Взаємодія і поєднання національних і корпоративних культур.

Тема 3. Просування корпоративного іміджу

Імідж підприємства як складова концепції розвитку суспільних зв'язків. Сутність поняття «імідж». Ціль програми ефективного іміджу. Види іміджеформування інформації (пряма і непряма). Роль іміджу організації. Формування іміджу організації. Основні складові майстер-плану іміджу організації: створення фундаменту, зовнішнього іміджу, внутрішнього іміджу, невланого іміджу.

Поняття «імідж-репутація» і «імідж-атрибутика». Важелі впливу на створення й удосконалювання іміджу. Репутація підприємства. Зв'язок корпоративного іміджу з продукцією (послугами), що випускається (надаються) організацією (підприємством, установою). Вплив іміджу співробітників на імідж організації.

Тема 4. Лояльність та ідентифікація з організацією.

Поняття лояльності та ідентифікації з організацією. Рівні та атрибути лояльності. Визначення міри лояльності, показники лояльності. Інструменти формування лояльності. Чинники, що визначають формування лояльності

співробітників. Типи нелояльних працівників. Збереження лояльності. Формування в організації програми лояльності.

Тема 5. Професійна етика. Організація етичних відносин у трудових колективах.

Поняття професійної етики: виникнення, призначення, функції у суспільстві. Норми професійних ділових відносин. Корпоративний етичний кодекс. Основні елементи етики органів публічної сфери. Етичні нормативи і стандарти у публічній сфері, у сфері бізнесу. Етичні принципи успішної діяльності організацій в публічній сфері. Фактори, що визначають етичні вимоги ефективного керування людьми. Діловий етикет як складова професійної етики. Основні заповіді ділового етикету.

Поняття ділової етики. Ключові поняття етики ділового спілкування. Загальні етичні принципи і характер ділового спілкування. Моделі групової поведінки. Психологічні прийоми впливу на партнера. Позитивні якості, необхідні для ділового спілкування.

Тема 6. Комунікативні технології.

Природа комунікації в організації. Поняття комунікації та комунікативного процесу. Цілі комунікації. Канали та засоби комунікації. Методи поширення інформації про діяльність організацій, установ. Інформаційно-технічна база процесу комунікацій. Моделі комунікації в організаціях.

Види комунікацій в організаціях. Соціальні функції організаційних комунікацій. Організаційні структури та комунікативна поведінка персоналу. Формальна й неформальна комунікативна поведінка. Чинники, які впливають на зміст, характер і спрямованість комунікацій в організаціях. Плани інформаційних комунікацій. Аналіз ефективності каналів комунікації. Аналіз комунікативних мереж. Аналіз комунікативних ролей. Умови та фактори, що сприяють ефективній комунікації. Комунікативні бар'єри. Формування оптимальних інформаційних потоків.

Тенденції розвитку комунікативних процесів у сучасних організаціях. Вплив комп'ютеризації на процеси комунікації. Гуманізація комунікацій. Соціокультурна зумовленість комунікації. Феномен комунікації як чинник соціальної інтеграції та соціалізації.

Тема 7. Основні процеси зв'язків з громадськістю. Методи зв'язків з громадськістю.

Соціальне значення й мета діяльності щодо зв'язків організації з громадськістю. Становлення зв'язків з громадськістю як сфера діяльності організацій. Напрями діяльності зв'язків з громадськістю сучасних організацій: зовнішні зв'язки, внутрішні зв'язки та зв'язки з лобістськими державними і недержавними об'єднаннями. Елементи ефективного управління зв'язками з громадськістю.

Функції PR-спеціалістів. Основні інструменти PR. Друкарська продукція в PR. Усне мовлення в PR. Благочинна діяльність PR. Робота організацій з основними групами громадськості. Зв'язки з громадськістю в кризових ситуаціях. Проблеми створення іміджу організацій. Ситуація PR-послуг в Україні.

Основні методи зв'язків з громадськістю: використання символіки, гасел. організація подій, випередження опонента в інтерпретації подій, необхідність

постійного і безперервного використання всіх можливих каналів впливу на громадську думку та пропаганди нових ідей і переконань.

Тема 8. Підготовка пабліситі, прес-релізів, презентацій, прес-конференцій.

Пабліситі як складова зовнішньої інформаційно-рекламної комунікації. Чотири основні інструменти впливу та засоби переконання. Вибір стратегії в пабліситі. Важливість та значення знаходження, відбору та надання необхідної інформації засобами пабліситі.

Прес-реліз – один зі способів поширення новин про організацію в засобах масової інформації. Основні вимоги до створення ефективного прес-релізу.

Поняття презентації та її призначення. Організація та проведення ефективної презентації. Поліваріантність і багаторівневність опису предметів та явищ. Психологічний трансфер у формуванні зацікавленості товаром (послугою).

Використання візуальних, аудіальних, тактильних стимулів під час формування презентабельного образу товару (послуги). Загальні відомості про програми створення електронних версій презентацій. Програми для обробки графічної інформації.

Прес-конференція як засіб з'ясування дискусійних питань, привертання уваги громадськості до діяльності організацій, нових товарів та послуг. Попередня підготовка заходу. Особливості підготовчого етапу. Правила проведення прес-конференції. Організаційний аспект заходу.

Тема 9. Переговорний процес.

Переговори як ділове взаємне спілкування з метою досягнення спільного рішення. Види переговорів відповідно до цілей та завдань кожної сторони. Налагодження комерційних і бізнес-зв'язків як основна мета ведення переговорів. Подолання конфронтації, налагодження порозуміння із суперечливих питань.

Підготовчий етап як важлива складова переговорного процесу. Психологічні та організаційні аспекти побудови переговорів. Планування організаційних моментів. Важливість перших контактів з партнером.

Порядок ведення переговорів. Узагальнені схеми переговорного процесу. Розмежування між сутністю проблеми і відносинами між сторонами. Визначення інтересів сторін. Розгляд взаємовигідних варіантів і компромісів. Залежність успіху переговорів від принципової поведінки їх учасників. Моделі швидкого встановлення психологічного контакту. Психологічна цілеспрямованість ведення переговорів. Методи ведення переговорів: варіаційний, компромісний, інтеграції та метод принципів переговорів.

Складові тактики ведення переговорів. Мистецтво суперечки. Вербальні та невербальні техніки ділової суперечки. Вміння слухати співрозмовника як складова успіху під час переговорів.

Необхідні особистісні якості для ведення переговорів: уміння стримувати себе, керувати власними діями та емоціями. “Золоте” правило переговорів: переконливість та неупередженість. Обговорення підсумків переговорного процесу. Критерії оцінювання успішності переговорного процесу.

Важливість дотримання етики та етикету у веденні переговорів. Особливості проведення переговорів із зарубіжними партнерами.

Тема 10. Документування і документообіг в організації.

Документарні потоки, масиви, ресурси, фонди. Документарна діяльність: документування, обробка, поширення, збереження, використання. Основні елементи діловодства: документування та документообіг.

Процес документування. Поняття про документування, його методи, способи і засоби. Кодування документарної інформації. Способи і засоби запису документарної інформації.

Організація роботи з документами. Порядок обробки та надсилання вихідних документів. Порядок обробки вхідних документів. Сутність приймання вхідної кореспонденції на місцях. Особливості попередньої обробки вхідної кореспонденції. Реєстрація документів. Функції діловодної служби та основні завдання керівника.

Формування номенклатури справ організації, затвердження їхніх номерів, порядок розміщення, термін зберігання тощо. Розташування документів у архівосховищах. Допуск в архівосховища. Основні архівні довідники. Особливості використання архівних документів.

Складання та затвердження інструкції з діловодства в організації. Види інструкцій з діловодства: щодо складання документів, руху та використання документів в організації, зберігання документації.

Тема 11. Контроль за виконанням ділових документів.

Контроль та облік документообігу в організації. Управлінські завдання, що розв'язуються за допомогою контролю документообігу. Особливості системи контролю документообігу.

Сутність процесу виконання документів. Контроль за виконанням документів. Журнал реєстрації створюваних установою документів. Терміни виконання документів. Індивідуальні та типові терміни виконання документів. Особливості виконання документів із зазначенням термінів виконання. Перелік документів із обов'язковим зазначенням термінів виконання. Поняття обліку ведення документації. Форми обліку. Місце обліку та його роль у процесі управління. Види обліку. Співвідношення контролю та обліку.

Контроль як форма зворотного зв'язку документування. Принципи та методи контролю. Контрольні операції. Похідний, вторинний характер контролю. Суб'єкти здійснення контролю. Ефективність контролю.

Основні завдання контрольної діяльності канцелярії (секретаріату, загального відділу).

Рекомендована література

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468с.
2. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера : навч. посібн. [для студ. екон. ВНЗів] / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М Шканова. – К. : Вид-во "Кондор", 2013. – 414 с.
3. Виханский О. С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Экономистъ, 2007. – 288 с.
4. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів: [Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / В. П. Галушко В. П. – Вінниця : НОВА КНИГА, 2002. – 214 с.
5. Іванова Т. В. Діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування [Текст] / Т. В. Іванова, Л. П. Піддубна. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 265 с.
6. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. Вильямс, 2007. – 672 с.

7. Конфліктологія для управлінця / упоряд. Л. В. Галіцина. – К. : Шкільний світ, 2008. – 128 с.
8. Кузьмін О.Є. Керівництво організацією: навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2008. – 244 с.
9. Менеджмент: Навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк, О.П. Гоголя та ін. / За ред. С.І. Михайлова. – К.: НУБіП України, 2010. – 536 с.
10. Менеджмент і адміністрування [Текст] : навч. вид. у 20 т. / за заг. ред. Д. В. Карамішева. Т. 1 : Управління. Менеджмент. Адміністрування: теоретичні основи : навч. посіб. для ВНЗ / уклад.: Д. В. Карамішев, Ю. Г. Кальниш, І. О. Кононов, 2010. – 295 с.
11. Поченцов Г. Г. Паблік Рилейшнз: [Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Г.Г. Поченцов. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2016. – 327 с.
- Стахів М. Управлінський комунікативний етикет [Текст] / М. Стахів. – К.: Знання, 2008. – 324 с.

2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1. Загальна характеристика та основи проектного менеджменту.

Мета, завдання, предмет та об'єкт дисципліни.

Сутність і передумови розвитку проектного менеджменту, взаємозв'язок проектного менеджменту з управлінням інвестиціями та функціональним менеджментом.

Перспективи розвитку проектного менеджменту та основні проблеми його розвитку в Україні.

Класифікація базових понять проектного менеджменту. Мета й стратегія проекту.

Тема 2. Середовище управління проектами

Структура проекту як організація зв'язків і відносин між його елементами. Визначення проекту. Рівень деталізації. Організаційна структура. Структура продукту. Ряд спеціальних моделей. Учасники й оточення проекту. Команда управління проектом. Основні зацікавлені особи. Пошук компромісу – концептуальна основа проектного менеджменту.

Життєвий цикл проекту як відрізок часу між початком проекту і його завершенням. Фази життєвого циклу проекту. Фаза ініціації. Фаза планування. Фаза впровадження і контролю. Фаза завершення.

Класифікація проектів: за сферою діяльності, за масштабом, за строками реалізації, за якістю, за визначеністю меж і цілей, за структурою учасників. Схеми управління проектами: Основна схема. Схема розширеного управління. Схема спрощеного управління. Адміністрування.

Тема 3 Системний підхід у проектному менеджменті. Процеси управління проектами.

Проект і система. Семантичний аналіз понять «система» і «проект». Логічний взаємозв'язок змісту цих категорій. Розгляд проекту з позицій системного підходу.

Системні властивості проекту: Складність та ієрархічність структури. Вплив об'єктивних і суб'єктивних чинників. Динамічність та багатофункціональність.

Емерджентність. Інформаційні взаємодії. Множинність. Урахування специфіки управління.

Методологія системного аналізу. Базова номенклатура завдань проекту. Етапи системного аналізу. Формулювання і аналіз проблеми проекту. Визначення системи для вирішення проблеми. Формулювання загальної мети проекту і критеріїв її досягнення. Зміст декомпозиції загальної мети. Побудова дерева цілей.

Групи процесів управління проектами: Шість груп, які реалізують функції управління. Взаємозв'язки груп процесів різних фаз проекту. Планування для визначенні цілей і засобів їх досягнення. Процеси виконання. Процеси аналізу. Процеси контролю. Процеси завершення.

Тема 4. Проектний аналіз

Організація робіт на етапі розробки проекту. Передінвестиційна фаза. Методи творчого мислення. Формування концепції проекту. Експертні оцінки інвестиційних проектів. Види інвестиційних проектів на підприємстві.

Загальна послідовність проектного аналізу. Практика західного проектного аналізу

Матриця життєвих циклів підприємства. Аналіз комерційної здійсненності. Суть маркетингового аналізу. Технічний аналіз. Фінансовий аналіз. Економічний аналіз. Інституціональний аналіз. Оцінку внутрішніх чинників: Можливості виробничого менеджменту. Трудові ресурси. Організаційна структура.

Тема 5. Інвестиційні дослідження та проектне фінансування

Зміст передінвестиційних досліджень. Стадії передінвестиційної фази проекту. Рамки проекту. Непередбачені витрати й інфляція. Вартість і фінансування передінвестиційних досліджень.

Основні розділи ТЕО інвестиційного проекту. Основна ідея проекту. Аналіз ринку й стратегія маркетингу. Сировина й комплектуючі матеріали. Місце розташування і навколишнє середовище. Інженерна частина проекту й технологія. Організаційні й накладні витрати. Трудові ресурси. Планування процесу здійснення проекту. Фінансовий аналіз і оцінка інвестицій.

Інвестиційні потреби проекту й джерела їх фінансування. Структура необхідних інвестицій. Джерела фінансування інвестицій. Власні фінансові ресурси.

Основні критерії ефективності інвестиційного проекту й методи їх оцінки. Міжнародна практика оцінки ефективності інвестицій. Вплив інфляції на оцінку інвестицій. Ухвалення рішення за критерієм найменшої вартості. Прогноз прибутку від реалізації проекту. Схема власного капіталу.

Тема 6. Бізнес-планування проекту

Структура інвестиційного бізнес-плану. Первісне завдання бізнес-плану. Загальні вимоги до всіх планів: Титульна сторінка. Резюме. Опис компанії. Продукт або послуга. Аналіз галузі. Маркетинговий аналіз і стратегія. Виробництво. Управління і організація. Фінансовий план. Аналіз ризик. Додатки (Супровідні документи).

Актуальні питання бізнес-планування проекту: Достовірне планування. Реальне планування. Процес планування бізнесу як діяльність з самооцінки. Попередня можливість вивчення бізнес-плану. Складання стратегічного плану. Основні запитання для визначення стратегії досягнення цілей компанії.

Тема 7. Процеси управління у проектному менеджменті

Управління змістом проекту: Планування цілей. Декомпозиції цілей. Підтвердження цілей. Цілі продукту. Цілі проекту. Ініціація. Авторизація. Планування цілей. Підтвердження цілей. Управління цілями.

Управління часом проекту: Визначення операцій. Взаємозв'язки операцій. Оцінки тривалості. Календарне планування. Складання розкладу виконання проекту. Аналіз строків.

Управління вартістю проекту: Планування ресурсів. Оцінка вартості. Розробка бюджету. Аналіз ресурсів. Контроль бюджету. Запити на зміни. Засвоєні уроки.

Управління ризиком проекту: Ідентифікація ризиків. Оцінка ризиків. Розробка реагування. Моніторинг і контроль ризиків. Планування управління ризиками. Моніторинг і контроль ризиків.

Управління трудовими ресурсами проекту: Планування організації. Призначення персоналу. Розвиток команди.

Управління комунікаціями проекту: Планування взаємодії, Розподіл інформації. Облік виконання. Адміністративне завершення.

Управління закупівлями проекту: Планування контрактів. Підготовка умов. Підготовка пропозицій. Вибір постачальників. Адміністрування контракту. Контроль контрактів. Закриття контракту.

Управління якістю проекту: Планування якості. Підтвердження якості. Аналіз якості. Контроль якості. Якісні характеристики. Фундаментальне правило управління якістю.

Тема 8. Програмно - технічне забезпечення управління проектами

Системи управління проектами (СУП). Основні завдання для СУП. Класифікація СУП: «Системи календарного планування й контролю» (СКПК). Професійні СУП.

Вибір системи управління проектами. Вимоги при виборі системи управління проектами. Користувальницький інтерфейс. Управління даними. Доступ і передача даних. Угруповання інформації.

Впровадження системи управління проектами на підприємстві. Помилки планування впровадження систем для управління проектами. Рекомендації з впровадження програмного забезпечення для управління проектами. Інтеграція СУП з компонентами корпоративних ІС.

Рекомендована література

Основна

1. Гонтарева І. В. Управління проектами : підручник / І. В. Гонтарева ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2011. – 444 с.

2. Воронкова В. Г. Регіонально-адміністративний менеджмент / Воронкова В. Г., Катаєв С.Л., Кіндратець О. М., Зуєва, В.О., Беліченко А. Г. – К.: ЦУЛ; Професіонал, 2010.

3. Кожушко Л.Ф. Управління проектами: Навчальний посібник / Л.Ф. Кожушко, С.М. Кропивко. – К.: Кондор-Видавництво, 2014. – 388 с.

4. Ноздріна Л. В. Управління проектами : підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай ; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. – К. : ЦНЛ, 2010. – 432 с.

5. Петренко Н. О. Управління проектами навчальний посібник. / Н. О. Петренко, Л. О. Кустріч, М. О. Гоменюк. – К. : «Центр учбової літератури», 2015. – 244 с.

6. Проектний менеджмент : просто про складне : навч. посібник / В. А. Верба, Л. П. Батенко, О. М. Гребешкова та ін. ; за заг. ред. В. А. Верби. – К. : КНЕУ, 2009. – 299 с.

7. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. посібник для студентів ВНЗ / Г. М. Тарасюк. – 4-те вид. – К. : Каравела, 2012. – 320 с.

8. Тянь Р.Б. Управління проектами : підручник / Р.Б. Тянь, Б.І. Холод, В.А. Ткаченко. – К. : ЦНЛ, 2003. – 224 с.

9. Управління проектами : навч. посібник / за ред. О. В. Ульяновченка, П. Ф. Цигікала. – Х. : ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2010. – 522 с.

Допоміжна

1. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій : моногр. / Переклад на українську мову за ред. проф. Ф. О. Ярошенка. – К. : Новий друк, 2010. – 160 с.

2. Методи та практика оцінки інвестиційних проектів бюджетних установ / за ред. М. І. Кісіля, О. В. Захарчука, М. М. Кропивка. – К. : Алефа, 2011. – 217 с.

3. Моделювання процесів в економіці та управлінні проектами з використанням нових інформаційних технологій: монографія / за заг. ред. В.О. Тімофєєва, І.В. Чумаченко. – Харків: ХНУРЕ, 2015. – 245 с.

4. Пелих О.О. Інвестиційний менеджмент: навчальний посібник / О.О. Пелих. – Видання друге, перероблене та доповнене. Донецьк: Юго-Восток, 2012. – 314с.

5. Рач В. А. Управління проектами : практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва; за ред. В. А. Рача. – К. : «К.І.С.», 2010. – 276 с.

6. Управління проектами: процеси планування проектних дій : підручник / І.В. Чумаченко, В.В. Морозов, Н.В. Доценко, А.М. Чередниченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2014. – 673 с

7. Управління інноваційними проектами та програмами. Методологія : стандарт Міністерства фінансів України. – 2010. – 44 с.

8. Фесенко Т.Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник / Т.Г. Фесенко. – Харків: ХНАМГ, 2012. – 181

3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КЕРІВНИК АДМІНІСТРАТИВНОЇ СЛУЖБИ»

Тема 1. Ефективність роботи керівника.

Основні поняття адміністративної діяльності керівника (менеджера). Суть адміністративної діяльності. Особистість керівника (менеджера) та перспективи підвищення ефективності його роботи. Кваліфікаційні вимоги до керівників (менеджерів) та організація їх професійної підготовки.

Принципи управління. Сутність принципів адміністративного менеджменту та принципів управління. Правові та етичні принципи управління.

Методи ефективного управління. Сутність методів управління та методів керівництва. Лідерство, орієнтоване на особистий внесок у розвиток організації як відображення суті ефективних методів управління. Класифікація методів управління за напрямками та необхідність їх комплексного використання. Сутність ефективного стилю управління. Формування власного ефективного стилю управління.

Тема 2. Організація особистої діяльності керівника.

Роль та значення планування особистого робочого часу керівника. Режим роботи керівника. Раціональне використання керівником робочого часу. Потреба у раціональному використанні керівником (менеджером) робочого часу. Основні об'єкти планування в діяльності керівника. Техніка вивчення та аналізу фактичного використання керівником (менеджером) робочого часу. Ущільнення та планування робочого часу керівником (менеджером).

Організація роботи підлеглих. Складові планування досягнення цілей організації. Проблеми організації роботи підлеглих. Планування робочого часу підлеглих. Облік робочого часу. Делегування прав і відповідальності. Делегування повноважень у контексті виникаючих з цього приводу правовідносин. Переваги та ризики, пов'язані з передачею частини повноважень менеджера. Делегування та стилі керівництва. Необхідність врахування індивідуального стилю поведінки працівників при організації їхньої роботи.

Тема 3. Стилi прийняття рішень та організаційна культура.

Психофізіологічні особливості розумової праці керівника. Сутність та значення раціональної організації розумової праці. Стилi прийняття рішень. Визначення стилю прийняття рішень. Визначення та аналіз проблем. Пошук рішень.

Поняття “організаційна культура”. Типи організаційних культур. Культура повсякденного спілкування з підлеглими, колегами і вищим керівництвом. Організація прийому підлеглих і відвідувачів. Імідж керівника і його значення для успішної діяльності організації. Програмування успіху та кар'єри. Види кар'єри. Методи реалізації. Деякі аспекти керування діловою кар'єрою.

Тема 4. Конфлікти в діяльності керівника.

Методи аналізу конфліктних ситуацій. Соціологічна модель організаційного та міжорганізаційного конфлікту. Прояви конфліктності в організаціях. Організаційний конфлікт і організаційний клімат.

Джерела конфліктів. Об'єктивні та суб'єктивні причини виникнення конфліктів в організаціях. Динаміка організаційних конфліктів: періоди та етапи.

Стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях. Оцінка дій учасників організаційного конфлікту. Стратегії розв'язання конфліктних ситуацій.

Управління конфліктом: прогнозування; попередження; припинення та придушення; регулювання та розв'язання. Етапи регулювання конфліктом.

Роль компромісів у розв'язанні організаційних та міжорганізаційних конфліктів. Розв'язання конфліктів шляхом переговорного процесу. Моделі трансформації та позитивного використання конфліктів в управлінській діяльності.

Тема 5. Побудова адміністративної служби організації (підприємства, установи).

Зміст і структура адміністративної служби організації (підприємства, установи). Структура управління організацією. Організаційне забезпечення діяльності адміністративної служби організації (підприємства, установи).

Кадрове забезпечення діяльності адміністративної служби організації (підприємства, установи). Інформаційне забезпечення діяльності адміністративної служби організації (підприємства, установи).

Фінансове забезпечення діяльності адміністративної служби організації (підприємства, установи).

Тема 6. Завдання й функції адміністративної служби.

Професійні назви робіт, які здатен виконувати спеціаліст з менеджменту в організації (на підприємстві, в установі).

Завдання і функції керівника організації (підприємства, установи). Завдання і функції директора з кадрових питань і обліку. Завдання і функції начальника відділу кадрів.

Завдання і функції інженера з організації праці. Завдання і функції інженера з підготовки кадрів в організації (на підприємстві, в установі). Завдання і функції юрисконсульта.

Завдання і функції завідувача канцелярії в організації (на підприємстві, в установі). Завдання і функції головного спеціаліста-бухгалтера.

Тема 7. Форми й методи роботи з персоналом адміністративної і кадрової служб.

Методи управління персоналом: організаційно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні; їх загальна характеристика та особливості застосування в організації (на підприємстві, в установі).

Форми роботи з персоналом; їх загальна характеристика та особливості застосування в організації (на підприємстві, в установі).

Суть організації управлінської праці в організації (на підприємстві, в установі). Поділ та кооперування праці в апараті управління організації (підприємства, установи). Проведення нарад і засідань.

Тема 8. Управління дисциплінарними відносинами.

Зміст понять дисципліна, дисциплінарні відносини. Види дисциплінарних відносин, які мають місце в організації (на підприємстві, в установі).

Сутність і завдання управління трудовими відносинами в організації (на підприємстві, в установі). Механізм управління трудовими відносинами в організації (на підприємстві, в установі).

Методи управління дисциплінарними відносинами в організації (на підприємстві, в установі). Організаційні, економічні, виховні та правові методи управління дисципліною.

Державна дисципліна, трудова, виробнича, технологічна дисципліна, виконавська дисципліна. Платіжна і фінансова дисципліна.

Рекомендована література (основна, допоміжна)

Основна література:

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468с.
2. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера : навч. посібн. [для студ. екон. ВНЗів] / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К. : Вид-во "Кондор", 2003. – 414 с.
3. Виханский О. С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Экономистъ, 2007. – 288 с.
4. Завадський Йосип Станіславович, 05/13:37:59. Менеджмент. Management: [підручник для студ. екон. спец. вищих навч. закл.]: У 3 т. – К. : Європейський ун-т, 2003. – Т. 1 – К. : Видавництво Європейського ун-ту 2002 – 537с. Т. 2 – К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2003 – 640с.

5. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. Вильямс, 2007. – 672 с.
6. Конфліктологія для управлінця / упоряд. Л. В. Галіцина. – К.: Шкільний світ, 2008. – 128 с.
7. Кузьмін О.Є. Керівництво організацією: навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. – Львів: Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2008. – 244 с.
8. Менеджмент: Навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк, О.П. Гоголя та ін. / За ред. С.І. Михайлова. – К.: НУБіП України, 2010. – 536 с.
9. Организация рабочего времени: Уч. пособие / Пер. с англ. – М.: ДеКА, 1994.– 56с.

Допоміжна література:

1. Балановська Т.І. Управління персоналом: методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни / Т.І. Барановська. – К.: НУБіП України, 2010.– 163 с.
2. Евтихов О. В. Психология управления персоналом: теория и практика / Евтихов О. В. – СПб.: Речь, 2010. – 319 с.
3. Максвелл Д. С. Законы лидерства / Д.С.Максвелл. – Мн.: Попурри, 2009. –400 с.
4. Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2004. – 639 с.
5. Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления / Л.Д.Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 416 с.
6. Батаршев А.В. Психодиагностика в управлении: Практическое руководство: [учеб.-практич. пособие] /Анатолий Васильевич Батаршев. – М.: Дело, 2005. – 496 с.
7. Беннис У. Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения / У. Беннис, Р. Дж. Томас. – М.: Вильямс, 2006. – 208 с.
8. Вальчук Т.Л. Типология персонала / Т.Л. Вальчук. – К. : Дельта, 2005. – 576 с.
9. Верещагина Л.А. Психология потребностей и мотивация персонала / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина. – Х.: Гуманитарный центр, 2002. – 153 с.
10. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: [наукове видання] / Гавкалова Н.Л. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 400 с.
11. Головнева И.В. Психологические основы кадрового менеджмента: учеб. пособие для студ. вузов / И. В. Головнева ; Народная украинская академия. –Х.: Издательство НУА, 2003. – 148 с.
12. Гречинський А.Є. Знайди гармонію в житті / А.Є. Гречинський, Т.П. Педан. – К.: Задруга, 2002. – 368 с. – (Серія «Соціоніка про людину»; Кн. 1).
13. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. – 272 с.
14. Карамушка Л.М. Формування конкурентоздатної управлінської команди: на матеріалі діяльності освітніх організацій: [монографія] / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : ІНКОС, 2007. – 264с.
15. Карнеги Д. Публичные выступления как путь к успеху / Д.Карнеги. М.: Попурри, 2008. – 480 с.
16. Коваленко И.Н. Наука и искусство власти менеджера: [учебное пособие для студ. вузов по профессиональным направлениям "Менеджмент", "Экономика и предпринимательство"] / Коваленко И.Н., Коваленко Н.П.– О.: Фенікс, 2006. – 485с.

17. Культура менеджмента (социально-психологические аспекты) / [Гончаров В.Н., Радомский С.И., Радомская М.С. и др.] ; ред. В.М. Гончаров. – Донецк : [б.и.], 2007. – 210 с.
18. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2003. – 512 с.
19. Мистецтво управління персоналом. Таланти і лідери / [Л. Савицька, В. Тарнавський, Ю. Наврузов та ін.] голов. ред. Н. Черепухіна. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2002. – 300 с.
20. Ньюстром Д.В. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте / Д. В. Ньюстром, К. Дэвис ; пер. с англ. Е. Бугаева, В. Вольский; ред. Ю. Н. Каптуревский. – М. [и др.] : Питер, 2000. – 447 с.
21. Обозов Н.Н. Психология работы с людьми : советы руководителю / Н.Н. Обозов, Г. В. Щекин. – 6. изд., стер. – К. : МАУП, 2004. – 232 с.
22. Орбан-Лембрик, Л.Е. Основы психології управління [Текст] / Л.Е. Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ : [б.в.], 2002. – 424 с.
23. Организационная культура / И. В. Грошев и др. – М.: Юнити-Дана, 2004. – 288 с.
24. Организационная культура / Под. ред. Н. И. Шаталовой. – М.: Издательство «Экзамен», 2006. – 652 с.
25. Островский Э. В. Психология управления / Э.В. Островский. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 249 с.
26. Персонал. Словарь понятий и определений / [П.В. Журавлев, С.А. Карташов; Н.К. Маусов; Ю.Г. Одегов]; Российская экономическая академия им. Г.В.Плеханова. – М. : Экзамен, 2000. – 512 с.
27. Практическая психология для менеджеров / [Тутушкина М.К.; Волков С.А.; Годлиник О.Б. и др.]. – М. : Филинь, 1997. – 368 с.
28. Професіоналізм особистості: теоретико-методологічний аспект / [В.Й. Бочелюк, С.А. Білоусов, Г.О. Горбань та ін.]; ред. В. Й. Бочелюк. – Запоріжжя: ГУ "ЗІДМУ", 2007. – 248 с.
29. Психологические основы организации трудового коллектива / [В.Н. Гончаров, С.И. Радомский, М.С. Радомская и др.]; общ. ред. В. Н. Гончаров. – Донецк: СПД Куприянов В.С., 2006. – 200 с.
30. Психология и этика делового общения / Под ред. проф. В. Н. Лавриненко. М.: ЮНИТИ, 2008. 416 с.
31. Розанова В. А. Психология управления: Учебное пособие / В.А.Розанова. – М.: Альфа- Пресс, 2008.– 384 с.
32. Романовский А. Г. Социально-психологические основы построения процесса управления коммуникативными отношениями : [монографія] / А. Г. Романовский, В.А. Друзь, И.А. Юрьева. – Х. : НТУ "ХПИ", 2008. – 240 с.
33. Семенов Ю.Г. Организационная культура: управление и диагностика / Ю.Г. Семенов. – Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2004. – 255 с.
34. Сметана В. В. Социальные организации: структура, виды, организационная культура и организационный менеджмент / Под. ред. В.И. Курбатова. – М.: Современная экономика и право, 2007. – 296 с.
35. Социология и психология управления / Ю. Н. Аксененко и др. – Ростов н/Д.: Феникс, 2001. – 512 с.

36. Столяренко А. М. Психология менеджмента / А. М. Столяренко, Н. Д. Амаглобели. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 608 с.
37. Третьяченко В. В. Управлінські команди: технології підготовки (соціально-психологічний аспект та витоки) / В. В. Третьяченко, В.М. Гончаров, О.А. Коломійцев. – Луганск : Світлиця, 2005. – 256 с.
38. Управління людськими ресурсами : понятійно-термінологічний словник: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / [О.В. Антонюк, О.В.Баєва; І.Р Байрак та ін.] ; ред. Г.В. Щокін. – К. : МАУП, 2006. – 496 с.
39. Управління персоналом: навч. посібник для студ. вищих навч. закл./ О.Д. Матросов [та ін.] ; Національний технічний ун-т "Харківський політехнічний ін-т". – Вид. 2-ге, доп. та перероб. – Х. : НТУ "ХП", 2009. – 248 с.
40. Формування світогляду особистості. Генеза існування особистості: матеріали міжрегіон. наук.-практ. конф., (9 квіт. 2010 р.) / під ред. проф. Т.Р. Ворначевої ; Краснодар. ін-т Міжрегіон. акад. упр. персоналом, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – Краснодар : Ноулідж, 2010. – 232 с.
41. Хантсмен Д М. Победители никогда не лгут: простые ценности, которые мы обрели в детстве, но, возможно, позабыли / Д.М. Хантсмен; пер. с англ. А.В. Дербенева. – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2006. – 166 с.
42. Шапарь В.Б. Мастерство общения и управления людьми / В.Б. Шапарь. – Х.: Книжный клуб «Клуб семейного досуга»; Белгород: ООО Книжный клуб «Клуб семейного досуга», 2010. – 416 с.
43. Шванфельдер В. Мудрость Конфуция в менеджменте. Истина и опыт в XXI веке / В. Шванфельдер. – М. ; СПб. : Диля, 2008. – 211 с.
44. Шконда В.В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: монографія / В.В. Шконда, А.В. Кальянов ; наук. ред. В.В. Шконда. – Донецьк : Ноулідж, Донецьке від-ня, 2009. – 168 с.
45. Щекин Г. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению: Учеб.-метод. пособие / Г. Щекин – 2-е изд., испр. – К.:МАУП, 2001. – 616 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
2. http://kodeksy.com.ua/pro_viwu_osvitu.htm
3. <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2628-14>
4. <https://ru.osvita.ua/legislation/law/2241/>
5. <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
6. <https://ru.osvita.ua/legislation/law/2245/>
7. <http://iea.gov.ua/material/>
8. <https://ru.osvita.ua/legislation/law/8493/>
9. <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
10. <http://nus.org.ua/tags/75/>
11. http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP170576.html
12. https://ru.osvita.ua/legislation/Ser_osv/60665/
13. <http://www.headhunter.com.ua>
14. <http://www.hrliga.com/>
15. <http://www.bou.com.ua>
16. <http://www.hrm.ru/>
17. <http://www.hrd.com.ua>

18. <http://www.mediapro.com.ua/kadrovik>
19. <http://www.rabota.com.ua>
20. <http://www.ozon.ru>
21. <http://www.top-htrsonal.ru>
22. <http://www.managment.com.ua>
23. <http://www.strategy.com.ua/strategy/>
24. <http://www.psy.ru>

4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «СОЦІАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ»

Тема 1. Соціальна технологія як наука

Предмет, мета і зміст курсу «Соціальні технології». Суть соціальних технологій. Соціальна технологія як соціологічна категорія. Технологічний підхід – невід’ємна межа сучасної соціальної діяльності. Етапи розвитку соціальних технологій при вирішенні соціальних проблем.

Тема 2. Типологія соціальних технологій

Класифікація соціальних технологій за сферами застосування і основними завданнями. Класифікація технологій за масштабом об’єкта. Специфіка і класифікація технологій у соціальній роботі.

Тема 3. Технологізація соціальної роботи

Соціальна робота як професійний вид діяльності. Методи соціальної роботи

Тема 4. Соціальна діагностика в технології соціальної роботи

Загальні проблеми й принципи соціальної діагностики. Технологія соціальної діагностики в роботі з клієнтом.

Тема 5. Технологія соціального прогнозування

Соціальні інновації: особливості, структури, типи. Технології соціального прогнозування.

Тема 6. Технологізація процесу соціального управління

Модель управлінського циклу. Стадії управлінського циклу. Алгоритм соціального управління.

Тема 7. Соціальні технології управління регіоном

Сучасна управлінська концепція розвитку регіону. Функції регіонального державного управління – основа технологізації. Універсальні й приватні технології регіонального розвитку.

Тема 8. Соціальні технології місцевого самоврядування

Муніципальне утворення: технології відтворення та ефективного використання життєвих сил особистості. Місцеве самоврядування - інститут організації спільної життєдіяльності населення. Соціальні ресурси місцевого співтовариства: технології освоєння.

Рекомендована література (основна, допоміжна)

Основна література:

1. Аверин А. Н. Социальная политика и социальная ответственность предприятия. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 356 с.
2. Балабанова Л.В. Управление персоналом: Підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468с.

3. Виханский О. С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Экономистъ, 2007. – 288 с.
4. Вовк В. А. Формування соціальної політики підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.09.01 / Харківський національний економічний ун-т. - Х., 2005. – 24 с.
5. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. – Харків: ХНЕУ, 2007. – 400 с.
6. Завадський Йосип Станіславович, 05/13:37:59. Менеджмент. Management: [підручник для студ. екон. спец. вищих навч. закл.]: У 3 т. – К. : Європейський ун-т, 2003. – Т. 1 – К. : Видавництво Європейського ун-ту 2002 – 537с. Т. 2 – К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2003 – 640с.
7. Конфліктологія для управлінця / упоряд. Л. В. Галіцина. – К.: Шкільний світ, 2008. – 128 с.
8. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. Вильямс, 2007. – 672 с.
9. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлова, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк [та ін.] ; ред. С. І. Михайлова ; М-во аграр. політики України. – Вінниця: Нова книга, 2006. – 415 с.
10. Менеджмент: Навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк, О.П. Гоголю та ін. / За ред. С.І. Михайлова. – К.: НУБіП України, 2010. – 536 с.
11. Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави: національна доповідь / За заг. ред. В. М. Гейця [та ін.]. - К. : НВЦ НБУВ, 2009. – 687 с.
12. Шевчук П. А. Соціальна політика: Навч. посібник для вищих навч. закл., 2-економі вид. – Львів: Світ, 2005. – 400 с.

Допоміжна література:

1. Професіоналізм особистості: теоретико-методологічний аспект / [В.Й. Бочелюк, С.А. Білоусов, Г.О. Горбань та ін.]; ред. В. Й. Бочелюк. – Запоріжжя: ГУ "ЗІДМУ", 2007. – 248 с.
2. Сметана В. В. Социальные организации: структура, виды, организационная культура и организационный менеджмент / Под. ред. В.И. Курбатова. – М.: Современная экономика и право, 2007. – 296 с.
3. Формування світогляду особистості. Генеза існування особистості: матеріали міжрегіон. наук.-практ. конф., (9 квіт. 2010 р.) / під ред. проф. Т.Р. Ворначевої ; Краснодон. ін-т Міжрегіон. акад. упр. персоналом, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – Краснодон : Ноулідж, 2010. – 232 с.
4. Шапарь В.Б. Мастерство общения и управления людьми / В.Б. Шапарь. – Х.: Книжный клуб «Клуб семейного досуга»; Белгород: ООО Книжный клуб «Клуб семейного досуга», 2010. – 416 с.
5. Шконда В.В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: монографія / В.В. Шконда, А.В. Кальянов ; наук. ред. В.В. Шконда. – Донецьк : Ноулідж, Донецьке від-ня, 2009. – 168 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

2. http://kodeksy.com.ua/pro_viwu_osvitu.htm
3. <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2628-14>
4. <https://ru.osvita.ua/legislation/law/2241/>
5. <http://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
6. <https://ru.osvita.ua/legislation/law/2245/>
7. <http://iea.gov.ua/material/>
8. <https://ru.osvita.ua/legislation/law/8493/>
9. <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
10. <http://nus.org.ua/tags/75/>
11. http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP170576.html
12. https://ru.osvita.ua/legislation/Ser_osv/60665/
13. <http://www.headhunter.com.ua>
14. <http://www.hrliga.com>
15. <http://www.bou.com.ua>
16. <http://www.hrm.ru/>
17. <http://www.hrd.com.ua>
18. <http://www.mediapro.com.ua/kadrovik>
19. <http://www.rabota.com.ua>
20. <http://www.ozon.ru>
21. <http://www.top-htrsonal.ru>
22. <http://www.managment.com.ua>
23. <http://www.strategy.com.ua/strategy/>
24. <http://www.psy.ru>

5. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА»

Тема 1. Вступ до організаційної поведінки

Сутність та основні елементи концепції організаційної поведінки. Організаційна поведінка як галузь знань, зв'язок з іншими соціальними науками. Аналіз організаційної поведінки з погляду індивідуума, групи та організації в цілому.

Об'єкти вивчення організаційної поведінки і різноманітні підходи. Ретроспектива організаційної поведінки: науковий, адміністративний, бюрократичний менеджмент; біхевіористські науки; поетапна періодизація розвитку організаційної поведінки.

Організація як система. Соціальна і психологічна підсистеми. Ознаки організації: організаційна культура; організаційна структура; взаємодія із зовнішнім оточенням; використання ресурсів: матеріальні, кадрові, фінансові; межі існування: територіальні, життєвий цикл. Критерії ефективності діяльності організації. Групова та індивідуальна ефективність, синергетичний ефект.

Методи дослідження організаційної поведінки: опитування, збір фіксованої інформації, спостереження, експеримент. Переваги та недоліки дослідницьких методів.

Тема 2. Особистість у системі організаційної поведінки

Особистісні (індивідуальні) системи в організації. Фактори, що визначають особистість: спадковість, навколишнє середовище, культурні, соціальні, ситуаційні.

Основні теорії поведінки особистості: рис, типів, психодинамічні, психоаналітичні, біхевіористичні, гуманістичні, соціального навчання, ситуаціонізм, інтераціонізм.

Управління індивідуальними відмінностями: демографічні характеристики (вік, стать); компетентність (схильності і здібності); психологічні особливості (система цінностей, відношення до роботи, характер, установки). Способи зміни установок.

Основні характеристики особистості. Закони, що впливають на поведінку людини в процесі спільної діяльності. Риси особистості, що впливають на поведінку в організації: інтерналізм, екстерналізм, авторитаризм, маккіавелізм, орієнтація на досягнення, схильність до ризику.

Тема 3. Мотивація та винагорода

Складові мотивації: потреби, мотиви, стимули. Інтегральна модель зв'язку мотивації, винагорода, задоволення, виконання. Задоволення від роботи: вимірювання, тенденції, проблеми і наслідки. Способи стимулювання працівників. Механізм і результативність мотивації. Ефект мотивації та закон результату. Управління через цілі. Управління через мотивацію. Винагорода внутрішня і зовнішня. Заохочення і покарання: причини і стратегія. Часовий чинник у системі винагорода. Джерела винагорода. Індивідуальні відмінності й очікування винагорода.

Тема 4. Проектування, організація роботи. Система Performance Management

Принципи та методи проектування роботи в організації. Поняття проектування роботи. Цілі проектування роботи. Критерії правильності проектування роботи. Чинники, що впливають на організацію роботи індивіда. Елементи організації роботи індивіда та організаційний простір роботи. Мотиваційні характеристики роботи. Стратегії перепроєктування роботи з урахуванням якостей і потреб особистості та мотиваційних характеристик роботи. Аналіз мотиваційного потенціалу роботи та проектування роботи з урахуванням її мотиваційних характеристик. Використання інструменту управління за цілями для управління функціональною поведінкою індивіда.

Система Performance Management. Рівні Performance Management. Аналіз проблем виконання за допомогою моделі Performance Management. Основні причини виникнення проблем виконання. Вирішення проблем виконання за допомогою інтервенцій у системи та процедури. Оцінювання роботи індивіда. Цілі, принципи та методи оцінювання роботи індивіда. Елементи системи оцінювання виконання. Взаємозв'язок елементів. Взаємозв'язок системи оцінювання виконання з іншими функціями та системами.

Тема 5. Формування групової поведінки в організації

Групоутворення в організації: причини, цілі, об'єкти, суб'єкти. Класифікація груп, їхні характеристики та завдання. Групове членство: сумісність, однорідність, погодженість, розмір групи. Класичні теорії групоутворення. Стадії розвитку груп. Динамічні процеси в групах та методи їх вивчення (соціометрія, інтеракційний аналіз). Групова згуртованість та розпад груп. Групове мислення та феномен групового ризику. Модель групової динаміки (Дж. Хоманс). Міжгрупові взаємодії. Фази групового розвитку. Базові приклади групової взаємодії.

Рольова поведінка членів груп у процесі прийняття групових рішень. Основні характеристики групи: статус, ролі, цінності, норми, санкції. Групові цінності, збіг особистих та групових цінностей. Становлення формальних та неформальних ролей у групах. Рольові конфлікти, їх вплив на групову взаємодію та продуктивність спільної діяльності.

Робоча група і команда: спільне та відмінне. Модель розвитку команди (Дж. Катценбах і Д. Сміт). Види команд. Типології команд. Методи групового ухвалення рішень: переваги та недоліки. Консенсус.

Тема 6. Виконавський рівень культури організації

Основні підходи до визначення поняття «організаційна культура». Організаційна культура як ідеологія, філософія управління, підґрунтям якої є ціннісні орієнтації, вірування і норми поведінки працівників. Властивості культури: загальність, неформальність, стійкість. Рівні організаційної культури: артефакти, проголошені цінності, базові уявлення. Домінантна культура, субкультури й контркультури. Структури організаційної культури. Типології організаційної культури. Функції та завдання організаційної культури.

Тема 7. Конфлікти, стреси та організаційний розвиток

Поняття фрустрації та конфлікту. Причини та види конфліктів. Структура конфлікту. Конструктивна та деструктивна поведінка опонентів у конфлікті та чинники, що впливають на неї. Методи контролю та керування емоціями під час конфлікту. Закономірність динаміки конфлікту. Картографічний метод аналізу конфлікту. Критика як чинник стабілізації нормативної поведінки в процесі конфлікту. Техніка управління конфліктом.

Стрес та його компоненти. Концепція стресів, вплив стресів на виконання роботи і здоров'я. Чинники і джерела стресів.

Проблеми організаційного розвитку. Проблеми управління змінами. Процес організаційних змін. Принципи та методи управління змінами. Чинники успіху при управлінні змінами. Аналіз стейкхолдерів. Протидія (опір) змінам з боку персоналу. Аналіз готовності до змін. Причини опору (протидії). Принципи та методи подолання протидії змінам. Оцінювання потенційного опору та його мінімізація.

Тема 8. Влада, лідерство та політична поведінка

Влада, її засади, форми і тактичні прийоми. Підходи до влади. Джерела влади в організації. Підлеглість і зона індиферентності. Прийняття теорії повноважень. Опір владному тиску в групах (сугестія та контрсугестія, створення коаліцій). Методи корекції поведінки в системі «керівник-підлеглий» у світлі нової філософії менеджменту. Організаційна політика, її види, зв'язок з владою. Управлінські перспективи влади і впливу. Засоби психологічного впливу на поведінку підлеглих. Делегування повноважень як метод формування потрібних зразків поведінки. Контроль та поведінка. Поняття лідерства. Теорії лідерства. Типи лідерства. Покарання і заохочення лідерства. Використання теорій лідерства під час відбору персоналу і в тренінгу.

Рекомендована література

Основна

1. Дороніна М. С. Управління організаційною поведінкою : монографія / Дороніна М. С., Тютлікова В. В. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 200 с.

2. Лепейко Тетяна Іванівна. Організаційна поведінка : навч. посіб. / Лепейко Т. І., Лукашев С. В., Миронова О. М. ; Харків. нац. екон. ун-т. - Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. - 154 с.
3. Молчанова А. О. Організаційна поведінка : навч. посібник / А. О. Молчанова, І. В. Воляник, П. Кондратьєва. – І-Ф. : Лілея-НВ, 2015. – 176 с.
4. Новак В. О. Організаційна поведінка : підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. – К. : Кондар, 2013. – 498 с.
5. Організаційна поведінка : монографія / [Зайцева К. В.] ; Донец. ін-т залізн. трансп. – Донецьк : Донбас, 2011. – 284 с.
6. Організаційна поведінка : навч. посіб. для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності „Менеджмент організацій” / укладач : М. В. Матушкіна, – Старобільськ, 2016. – 200 с.
7. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / [П. Д. Дудкін, О. Б. Мосій, О. М. Владимир та ін.]. – Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2015. – 252 с.
8. Савельєва В. С. Організаційна поведінка : навчальний посібник / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов, М. Вакуленко. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 240 с.

Допоміжна

1. Градінарова О. О. Теорія організацій: конспект лекцій / О. О. Градінарова. – Д. : ДонНУЕТ, 2014. – 172 с.
2. Жуковська Л. Е. Теорія організацій : навч. посібник / Л. Е. Жуковська, Є. Г. Борисевич, Є. М. Стрельчук. – Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. – 148 с.
3. Козаченко Г. В. Моделі аналізу організаційної поведінки / Г. В. Козаченко, Е. А. Лихолобов // Економіка і регіон. - 2015. - № 5. - С. 70-76. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2015_5_14.
4. Козлов В. В. Организационное поведение / В. В. Козлов, Ю. Г. Одегов, В. Н. Сидорова. – М. : КноРус, 2013. – 232 с.
5. Космина Ю. М. Роль організаційної культури в управлінні поведінкою персоналу на різних етапах діяльності організації / Ю. М. Космина // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2014. - Т. 19, Вип. 1(1). - С. 175-177. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vopu_econ_2014_19_1\(1\)_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vopu_econ_2014_19_1(1)_48).
6. Красовский Ю.Д. Организационное поведение : учебное пособие для вузов / Ю. Д. Красовский. – М. : Юнити–Дана, 2012. – 488 с.
7. Литвинюк А. А. Организационное поведение : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. – М. : Издательство «Юрайт», 2012. – 512 с.
8. Никуленко Т. Г. Организационное поведение : учебное пособие / Т. Г. Никуленко. – М. : Феникс, 2011. – 416 с.
9. Прилипко О. І. Моделі та методи організаційного управління поведінкою групи людей / О. І. Прилипко, А. О. Овезгельдієв // Вісник Вінницького політехнічного інституту. - 2016. - № 6. - С. 71-76. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vvpi_2016_6_14.
10. Руда О. З. Організаційна поведінка сьогодні: практичне значення / О. З. Руда // Психологічні науки: проблеми і здобутки. - 2013. - Вип. 4. - С. 160-171. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pnpz_2013_4_15.

11. Руда О. З. Прийняття рішень як базовий організаційний процес та складова організаційної поведінки / О. З. Руда // Психологічні науки: проблеми і здобутки. - 2014. - Вип. 5. - С. 118-126. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pnpz_2014_5_11.

12. Спивак В. А. Организационное поведение : конспект лекций / В. А. Спивак. – М. : Юрайт, 2011. – 208 с.

13. Столяренко О. Б. Психологія особистості / О. Б. Столяренко. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 280 с.

14. Шапиро С. А. Организационное поведение / А. Шапиро. – М. : КноРус, 2012. – 352 с.

6. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ»

Тема 1. Управління комунікаціями в системі менеджменту організації

Сутність дефініції „комунікація”. Місце комунікативного менеджменту у технологічному управлінні, економічному управлінні, соціальному управлінні. Прикладна спрямованість управління комунікаціями в організаціях. Об’єкт та предмет управління комунікаціями в організаціях. Цільова спрямованість управління комунікаціями в організаціях.

Тема 2. Теоретичні основи управління комунікаціями

Специфіка управління як діяльності. Сутність управління. Наукове управління. Менеджер і керівник. Управління і керівництво. Структура управління. Об’єкт та предмет управління. Типологія управління.

Комунікативний менеджмент: основні положення та базові характеристики. Предмет, об’єкт, суб’єкт та основний зміст комунікаційного менеджменту. Цільові групи комунікативного менеджменту. Головні завдання комунікативного менеджменту.

Тема 3. Паблік рилейшнз: історія розвитку, основні трансформації ПР

Історія розвитку ПР. Становлення ПР у США. Етапи розвитку ПР. Особливості сучасного етапу розвитку ПР.

Основні поняття ПР. Підходи до визначення поняття: наука; теорія і метод досягнення у суспільстві згоди; функція управління; механізм і соціальна технологія адаптації цілей та соціальної ідеології організаціями до змін; мистецтво формування доброзичливої громадської думки.

Поняття близькі до ПР: лобізм, advocacy, пропаганда, реклама, маркетинг.

Трансформація ПР. Співвідношення поняття „корпоративні комунікації” та „паблік рилейшнз” (три підходи). Міждисциплінарне положення ПР.

Тема 4. Теорії комунікацій

Поняття комунікації. Специфіка комунікації в організації. Механістичний та діяльнісний підхід до комунікації. Понятійні аспекти: нормативно-організаційний та суб’єктно-психологічний. Психологічна специфіка комунікацій як функції управління.

Комунікативні аспекти, цілі та функції. Аспекти комунікації: інформаційний, інтерактивний, гносеологічний, нормативний, семіотичний, практичний. Функції: інформаційна, мотиваційна, контрольна, експресивна. Зміст комунікативної функції. Засоби формування ефективних комунікацій.

Види комунікацій в організації. Комунікації в організації. Організаційні комунікації. Зовнішньо-організаційні та внутрішньо-організаційні комунікації. Вертикальні та горизонтальні комунікації. Комунікації „керівник-підлеглий”, „підлеглий-керівник”. Вербальні та невербальні комунікації.

Специфіка міжособистісних комунікацій. Форми комунікацій в організації. Ділова комунікація: дискусії, бесіда, засідання, переговори, нарада, прес-конференція, брифінг, презентація, прийом по особистим питанням, телефонні переговори, ділова переписка.

Комунікаційний процес: елементи та етапи. Базова елементи: відправник, повідомлення, канал, отримувач. Етапи; зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування, оборотній зв'язок.

Специфіка комунікаційної взаємодії. Взаємодія за змістом: інформаційна, адміністративна, технічна. Характер взаємодії: прямий та опосередкований. Комунікаційні бар'єри: мікро- та макро-бар'єри. Формальні та неформальні комунікації.

Тема 5. Управління комунікаціями у PR-діяльності організації

Види публічного спілкування. Спілкування як базове поняття комунікаційного менеджменту: перцепція, комунікація, інтеракція. Стратегії взаємодії: співробітництво та домінування. Прийоми співробітництва: компроміс, ігнорування, пристосування, взаємодопомога, згода, ділове партнерство. Прийоми домінування: подавлення, маніпулювання.

Публічне спілкування та PR-цілі: вплив (інформаційний, регулюючий, культурний), соціальний маркетинг, позиціонування лідера, презентація ідеї. Публічні компанії. Публічні лекції. Культурно-масові заходи. Прес-конференції. Просунення (promotion). Прес-посередництво. Пабліситі. Адвокатування (advocacy).

Засоби публічної комунікації: методичні засоби, технічні засоби збору інформації, електронно-програмні засоби, особистісні засоби, технічні засоби комунікації.

Методи комунікативного впливу. Соціальна комунікація: соціальне спілкування, взаємодія всередині організації, обмін інформацією у суспільстві, соціальні трансакції, публічні технічні засоби. Цільовий обмін інформацією. Особливості PR як метода публічного комунікативного впливу.

Управління PR-акціями. Принципи планування PR-акцій: загальна та специфічні. Етапи прогнозування. Методика прогнозування. Методи прогнозування. Етапи планування PR-компанії. Контроль PR-акції.

Тема 6. Корпоративна ідентичність

Поняття корпоративної ідентичності.. Сутність та суб'єкти корпоративної ідентичності. Значущість корпоративної ідентичності. Формування корпоративної ідентичності. Формування знань про компанію. Цілеспрямоване формування єдиного ціннісного поля.

Формування та просування корпоративного іміджу. Поняття іміджу. Класифікація іміджу. Законі формування іміджу. Функціонал іміджу. Структура іміджу організації: імідж товару; імідж споживачів товару; внутрішній імідж організації; імідж засновників або головних керівників організації; імідж персоналу; візуальний імідж організації; соціальний імідж організації; бізнес-імідж організації.

Імідж керівника, його головні складові: персональна характеристика, соціальна характеристика, особиста місія керівника, ціннісні орієнтації керівника.

Корпоративний дизайн та фірмовий стиль.

Тема 7. Організаційні основи управління комунікаціями

Специфіка формування внутрішньої комунікаційної системи. Внутрішні комунікації: між особисті та організаційні. Засоби внутрішньої системи комунікації.

Напрями комунікацій в організації. Вертикальний напрям комунікації. Горизонтальний напрям комунікації. Особливості зовнішніх комунікаційних систем. Структура суб'єктів та специфіка взаємовідносин з ними. Об'єкти комунікативних контактів. Підгрупи зовнішнього середовища.

Методи розвитку комунікаційних систем організації. Шляхи покращання комунікацій: управлінське регулювання, удосконалення системи зворотного зв'язку, удосконалення системи збору інформації, створення каналів інформаційного повідомлення, впровадження сучасних інформаційних технологій. Принципи управління комунікаціями.

Техніко-технологічні носії інформації: сотовий супутниковий зв'язок, електронні комунікації, мережеві телекомунікації.

Кризові комунікації. Складові роботи в умовах кризової ситуації. Специфіка антикризових заходів.

Тема 8. Комунікаційна політика організації

Технологія планування, організації і проведення комунікаційної політики: попередній аналіз ситуації; планування; проведення комунікаційної політики; контроль успіху та вимір результатів; аналіз роботи.

Інституціональні основи управління комунікаціями. Організаційні інститути: розподіл повноважень; менеджер з реклами та ПР; прес-секретар або прес-служба; прес-служба з поширеними функціями; відділ зв'язків з громадськістю; відділи корпоративних комунікацій.:

Рекомендована література

Основна

1. Жигайло Н. Комунікативний менеджмент : навч. посібник / Наталія Жигайло. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. - 368 с.

2. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR: электронная книга <http://www.doclist.ru/ebooks/reklama/1412.html>

3. Анопченко Т. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления / Анопченко Т., Болонин Г. и др.. – М.: Феникс, 2010 – 384 с.

4. Шавкун І.Г. Основи ділової комунікації: Практикум з навчального курсу «Основи ділової комунікації» для студентів напряму підготовки «Менеджмент», – Запоріжжя : ЗНУ, 2010. – 100 с. http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2010/10/osn_dil_kommun.pdf

5. Современные коммуникационные технологии в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://itsjournalist.ru/Articles/sovremennye_kommunikacionnye_tehnologii_v_organizacii.html

6. Интернет-технологии в экономике знаний. Серия : учебники для программы MBA. М. : Инфра-М, 2010. – 448 с. Режим доступа : <http://st-books.ru/item/14291>

7. Шарков Ф.И. Коммуникология. Коммуникационный консалтинг. – М.: Дашков и Ко, 2010. – 508 с.

Додаткова

8. Комуникативний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни / уклад. В.В. Зеліч (Яцко). – Ужгород: ДНВЗ «УжНУ», 2016. – 40 с.

9. Шавкун І.Г. Сутність та атрибути комунікації в умовах глобалізації // Гілея: науковий вісник. Збірник наукових праць. – К.: ВІР УАН, 2010. – Вип. 35. – С. 260–268.

10. Самойленко В.В. Роль інформаційних та комунікаційних технологій в маркетингових каналах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://peredovik.org/rol_informatsiynih_ta_komunikatsiynih_tehnologiy_v_marketingovih_kanalakh.html

11. Тіхонова Н.О. Комуникативний менеджмент в готельно-ресторанному господарстві [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.140101 «Готельно-ресторанна справа» ден. форми навч. / Н.О.Тіхонова - К. : НУХТ, 2014. – 114 с.

12. Шавкун І.Г. Сутність та атрибути комунікації в умовах глобалізації // Гілея: науковий Вісник : збірник наукових праць. – К.: ВІР УАН, 2010. – Вип. 35. – С. 260–268.

13. Шавкун І.Г. Етика організаційних комунікацій // Збірник наукових праць за матеріалами науково-практичної конференції «Наукові дослідження і їх практичне застосування. Сучасний стан і шляхи розвитку – 2010». Том 17. Філософія і філологія. – Одеса, 2010. – С. 17–18.

Шавкун І.Г. Бізнес-комунікація як тип соціального зв'язку // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми управління економічним потенціалом регіонів». – Запоріжжя: ЗНУ, 2010. – С. 274–276.

Критерії екзаменаційних оцінок і методика оцінки результатів державного іспиту

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

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

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

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

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

Таблиця 1.

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

