

Міністерство освіти і науки України
Державний вищий навчальний заклад
Національний лісотехнічний університет України

ЗАТВЕРДЖУЮ
Ректор НЛТУ України

Ю. Ю. Туніца
Ю. Ю. Туніца

Наказ від 12 березня 2019 року
№ 357



ПРОГРАМА

ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ БАКАЛАВРІВ І ДОДАТКОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ ДЛЯ ЗДОБУТТЯ СТУПЕНЯ МАГІСТРА

Спеціальність «Менеджмент»

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент організації і
адміністрування»**

Львів-2019

[Signature]

**Схвалено Приймальною комісією НЛТУ України
12 березня 2019 року, протокол № 7**

ЗМІСТ

1. ЕКОНОМІКА ТА ФІНАНСИ ПІДПРИЄМСТВА	3
2. МЕНЕДЖМЕНТ	7
3. САМОМЕНЕДЖМЕНТ	11
4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	14
5. ЕКОНОМІКА ПРАЦІ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	17
6. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ.....	18

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Програма **фахового вступного випробування і додаткового вступного випробування** для вступників, які вступають на основі ступеня бакалавра здобутого за *іншою спеціальністю*, містить питання з нормативних та професійно-орієнтованих дисциплін, які випускники слухали під час навчання при здобутті ступеня бакалавра.

Додаткове вступне випробування проводиться у вигляді фахового випробування з нормативних та професійно-орієнтованих дисциплін відповідної спеціальності у формі тестування. Тестове завдання складається з **10 питань першого рівня** складності. Кожне питання оцінюється трьома балами. Абітурієнт вважається *допущеним* до основного фахового вступного випробування, якщо отримав не менше 50% балів. Тривалість тестування – 0,5 год.

Фахове вступне випробування проводиться у формі тестування. Тестове завдання складається з 30 питань трьох рівнів складності (по 10 питань кожного рівня), які оцінюються за 100-бальною шкалою. Кожне питання першого рівня оцінюється 2,5 балами, другого – 3,5 балами, третього – 4 балами. Із запропонованих відповідей на кожне питання необхідно вибрати номер правильної відповіді і внести її у талон відповідей. Тривалість тестування – 1,5 години.

Вступник вважається *допущеним до конкурсу*, якщо отримав позитивну оцінку, а саме – не нижче 124 бали за шкалою оцінювання від 100 до 200 балів.

ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНИХ ДИСЦИПЛІН

1. ЕКОНОМІКА ТА ФІНАНСИ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 1. Підприємство як суб'єкт господарювання

Характеристика підприємства. Напрями діяльності і організаційно-економічні умови функціонування підприємства. Класифікація підприємств та характеристика їх видів.

Елементи зовнішнього середовища функціонування підприємства. Поняття межі конкурентного ринку. Економічні обмеження створення та діяльності підприємства. Механізм державного регулювання діяльності підприємства.

Тема 2. Цільові характеристики діяльності підприємства на ринку

Класифікація цілей підприємства, вимоги до їх формування та особливості реалізації. Місія підприємства. Дерево цілей, його побудова та зміст.

Прибуток як цільова функція діяльності підприємства на ринку. Економічні межі обсягу діяльності підприємства. Метод визначення «точки беззбитковості», «точки ліквідації», «зони збитковості та прибутковості».

Тема 3. Планування як процес, що визначає характер діяльності підприємства

Принципи планування та їх характеристика. Поняття плану, класифікаційні ознаки, види планів, їх зміст. План з охорони довкілля.

Методи та види планування, їх характеристики та умови раціонального застосування. Поняття стратегії підприємства. Організаційно-економічні передумови обґрунтування стратегії підприємства. Критерії оцінки якості стратегії.

Тема 4. Планування виробничої програми підприємства

Зміст, завдання та місце виробничої програми в системі господарських планів підприємства. Основні розділи виробничої програми.

Показники виробничої програми: товарна, валова, чиста, умовно-чиста, нормативно-чиста, реалізована продукція, внутрішньозаводський і валовий оборот. Системи та методи планування і аналізу виконання виробничої програми підприємства. Критерії оптимізації виробництва.

Тема 5. Аспекти формування виробничої потужності підприємства

Поняття «виробнича потужність підприємства», «виробнича потужність структурних підрозділів, окремих ланок виробництва, основного виду обладнання». Фонд часу роботи обладнання, методика визначення корисного часу роботи обладнання.

Системи та методи визначення потужності підприємства. Динамічні показники виробничої потужності: вхідна, вихідна, середньорічна виробнича потужність. Чинники впливу на ефективність використання виробничої потужності, їх класифікація і характеристика.

Тема 6. Ресурсний потенціал підприємства

Поняття економічних ресурсів та ресурсного потенціалу підприємства. Складові частини ресурсного потенціалу, їх характеристика та взаємозв'язок у процесі виробництва.

Критерії оптимізації структури ресурсного потенціалу. Поняття ефективності використання ресурсів підприємства. Показники рентабельності та ресурсовіддачі. Основні напрями підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємства.

Тема 7. Матеріально-технічне забезпечення підприємства

Суть, завдання та планування матеріально-технічного забезпечення підприємства. Склад матеріальних ресурсів і їх характеристика.

Система організації постачання матеріальних ресурсів. Планування потреби підприємства в матеріальних ресурсах за елементами. Види норм витрат матеріальних ресурсів. Методи розробки норм витрат.

Класифікація виробничих запасів та показники їх розрахунку. Методи нормування виробничих запасів. Управління та контроль за запасами матеріально-сировинних ресурсів.

Тема 8. Основні засоби підприємства

Поняття основних засобів підприємства, характеристика їх складу. Види оцінок основних засобів і порядок їх переоцінки. Зношуваність основних засобів, їх амортизація. Показники, що характеризують стан, рух і використання основних засобів, їх зміст та методика розрахунку.

Форми відтворення основних засобів підприємства. Поняття капітальних вкладень та капітального будівництва. Методи планування розвитку основних засобів підприємства за видами та формами відтворення.

Тема 9. Трудові ресурси підприємства

Трудові ресурси підприємства їх характеристика за кваліфікаційними ознаками. Основні завдання управління трудовими ресурсами на підприємстві. Кадрова політика підприємства.

Продуктивність праці робітників: поняття та методи оцінки. Методи нормування витрат праці на підприємстві. Зміст плану з праці та порядок його розробки.

Тема 10. Інноваційні процеси та їх розвиток в напрямку екологізації виробництва національних підприємств

Загальна характеристика інноваційних процесів. Інноваційні технології та пріоритетність їх розвитку для покращення використання та охорони ресурсів довкілля. Екологічні інвестиції.

Ефективність науково-технічного прогресу. Методика розрахунку ефективності НТП. Методика визначення економічного ефекту, соціальних та економічних результатів впровадження заходів науково-технічного прогресу.

Тема 11. Мотивація та політика оплати праці трудових ресурсів підприємства

Організація і регулювання заробітної плати. Тарифна система. Основні форми і системи оплати праці робітників, керівників, спеціалістів та службовців. Сутність контрактної форми оплати праці.

Форми додаткової заробітної плати, система преміювання на підприємстві. Соціальні виплати і пільги. Фонд оплати праці, його характеристика та методи розрахунку.

Тема 12. Поточні витрати підприємства і собівартість продукції

Класифікація поточних витрат підприємства. Поняття управлінський, бухгалтерський, податковий облік витрат.

Показники собівартості продукції та порядок їх обчислення. Методи калькулювання собівартості. Нормативна і планова калькуляція.

Управління поточними витратами за системою «стандарт-костінг», «директ-костінг». Кошторис витрат виробництва - поняття, склад.

Аналіз, планування і контроль поточних витрат підприємства.

Тема 13. Система оподаткування підприємств

Система оподаткування підприємств, поняття та функції. Склад та характеристика загальнодержавних і місцевих податкових платежів та зборів, порядок їх сплати підприємствами.

Джерела сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів на підприємстві. Відповідальність підприємств за порушення податкового законодавства.

Тема 14. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства

Сутність та функції доходів і прибутків підприємства, їх призначення, склад та джерела утворення. Види та класифікація прибутку. Механізм утворення чистого прибутку підприємства.

Показники прибутку та рентабельності. Стратегія управління прибутком підприємства, етапи розробки. Аналіз доходів і прибутків підприємства. Механізм розподілу та використання чистого прибутку підприємства. Системи та методи внутрішнього контролю за прибутком.

Тема 15. Ефективність та конкурентоспроможність підприємства

Ефективність діяльності підприємства, система показників для її визначення.

Поняття конкурентоспроможності підприємства та продукції. Показники та критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства. Методи узагальнюючої оцінки та часткові показники оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Прогнозування рівня конкурентоспроможності та умов його досягнення.

Тема 16. Основні функції та принципи організації фінансового механізму підприємства

Поняття та функції фінансів підприємства. Система фінансових відносин підприємства. Поняття фінансового механізму підприємства та характеристика його основних елементів.

Поняття та основні напрями фінансової діяльності підприємства. Особливості організації фінансової діяльності підприємств різних організаційноправових форм та розмірів.

Сутність державного регулювання фінансової діяльності підприємства.

Тема 17. Активи підприємства

Поняття вартості активів, методи оцінки сукупної вартості активів підприємства. Позаобігові активи: склад, структура. Нематеріальні активи підприємства, особливості їх оцінки та амортизації. Довгострокові фінансові

вкладення, фінансові показники ефективності їх здійснення. Інші види позаоборотних активів.

Обігові активи, їх склад, структура та класифікація. Показники оцінки ефективності використання обігових активів підприємства. Методи визначення потреби в обігових активах. Фінансові джерела формування обігових активів, склад і структура.

Тема 18. Фінансові ресурси підприємства

Поняття та склад фінансових ресурсів підприємства. Методи оцінки вартості окремих елементів капіталу підприємства.

Характеристика внутрішніх і зовнішніх джерел формування власних фінансових ресурсів підприємства, напрями їх формування і використання. Позикові фінансові ресурси підприємства, їх склад та структура. Сукупний капітал підприємства.

Тема 19. Кредитування підприємств

Сутність та завдання кредитування підприємства. Класифікація форм та видів кредитів, що залучаються підприємствами.

Банківський кредит. Умови банківського кредитування. Фінансові джерела обслуговування банківського кредиту та сплати основної суми боргу. Фінансовий лізинг, його види та умови надання. Форми лізингових платежів підприємства. Характеристика форм та видів товарного кредиту. Умови товарного кредиту та їх відображення у комерційній угоді. Сутність і принципи організації вексельного обігу.

Тема 20. Грошовий оборот і грошові розрахунки підприємства

Грошовий оборот підприємства: сутність та функції. Грошові потоки підприємства, їх види та механізм формування. Грошові залишки.

Розрахункові та касові операції підприємства. Механізм відкриття та функціонування розрахункових та інших рахунків підприємства в комерційних банках. Форми безготівкових розрахунків та засобів платежу. Розрахункові документи: їх види та вимоги до їх оформлення. Операції підприємства з готівкою. Порядок здійснення розрахунків. Оплата невідкладних потреб підприємства.

Тема 21. Сутність та критерії фінансового стану

Фінансовий стан підприємства та критерії його оцінки. Рівень фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності, рентабельності активів і капіталу підприємства та система показників їх оцінки.

Внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на фінансовий стан підприємства. Методичні підходи до інтегрованої оцінки фінансового стану підприємства, їх характеристика.

Тема 22. Фінансова санація та банкрутство підприємства

Банкрутство підприємства та його види. Правові засади регулювання банкрутства підприємств в Україні. Ліквідаційна процедура провадження справи про банкрутство.

Санація підприємства як інструмент протидії банкрутству. Умови та форми проведення санації. Основні інструменти внутрішнього та зовнішнього фінансового оздоровлення підприємства. Державна фінансова підтримка санації підприємства. Зміст та вимоги до розробки бізнес-плану санації.

Тема 23. Фінансове планування на підприємстві

Фінансова стратегія підприємства. Зміст, завдання та методи фінансового планування. Фінансовий план та методи його розроблення.

Баланс доходів та витрат підприємства як розділ фінансового плану, зміст та порядок його розроблення. План надходження та використання грошових коштів (платіжний календар).

Список рекомендованої літератури

1. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник / І. В. Ковальчук. - К. : Знання, 2008. – 679 с.
2. Економіка деревообробних підприємств: Навчальний посібник / За ред. Г.С. Шевченка, В.К. Луцевича - Львів: “Афіша“, 2010. – 376 с.
3. Бердар М.М. Фінанси підприємств. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2010. –352 с.
4. Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. – Х.: НУ «Юридична академія України ім. Ярослава Мудрого», 2011. – 208 с.
5. Економіка і фінанси підприємства : підручник / Й. М. Петрович, Л. М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів : Магнолія 2014. – 406 с.
6. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М. Бойчик. – К.: Кондор Видавництво, 2016. – 378 с.

2. МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» та «менеджмент». Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці - ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту.

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

Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту

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

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

Тема 3. Історія розвитку менеджменту

Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні. Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінських наук; емпірична школа, школа «соціальних систем», нова школа. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених.

Розвиток управлінської науки в Україні. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Тема 4. Організації як об'єкти управління

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

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

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

Культура організації. Типи організацій в Україні.

Тема 5. Функції та технологія менеджменту

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

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

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

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

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту

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

Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких боків організації; розроблення стратегії. Базові стратегії. Оперативне планування на засадах

застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедури, правила. Загальна характеристика бізнес-планування.

Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

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

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес.

Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія та взаємовплив структур організації. Сутність організаційної структури управління та їх роль в досягненні мети. Елементи структури. Види організаційних структур управління. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління. Єдиноначальність: поняття, сутність. Централізація і децентралізація.

Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки організаційної структури управління. Методи вибору організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління. Формування структурних елементів.

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту

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

Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту

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

Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту

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

Тема 11. Методи менеджменту

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління, на керовану. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Методи менеджменту як

результат виконання функцій менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Тема 12. Управлінські рішення

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

Тема 13. Інформація і комунікації в менеджменті

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

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

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

Тема 14. Керівництво та лідерство

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

Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Тема 15. Відповідальність та етика у менеджменті

Сутність відповідальності та етики у менеджменті.

Зміст юридичної відповідальності: дотриманням конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм тощо. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

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

Причини неетичної поведінки. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

Тема 16. Організаційні зміни та ефективність менеджменту

Сутність та основні параметри організаційних перетворень. Організаційні зміни та управління ними. Моделювання процесу організаційних перетворень. Опір змінам. Система подолання опору організаційних змін.

Сутність результативності та ефективності менеджменту. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління.

Показники економічної, організаційної та соціальної, їх склад і методи визначення.

Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями.

Список рекомендованої літератури

1. Рудьєв В.А. Менеджмент: навчальний посібник / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич. – К.: «Центр учбової літератури», 2011. – 312 с.
2. Менеджмент : навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д.е.н., проф. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2013. – 216 с.
3. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / А.А. Мазаракі, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник та ін.; за ред. А.А. Мазаракі. – Харків: Фоліо, 2014. – 846 с.
4. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.
5. Осовська Г.В. Менеджмент: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський – вид. 4-е, перероблене і доповнене. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 563 с.

3. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Особливості управлінської праці

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

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

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

Тема 2. Розподіл та кооперація управлінської праці. Розпорядча діяльність

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

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

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

Тема 3. Планування особистої роботи менеджера

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

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

Методи планування особистої праці менеджера; директивне, індивідуальне та комбіноване планування. Особисті цілі менеджера. Процес постановки

особистих цілей менеджера: визначення цілей, аналіз можливостей досягнення поставлених цілей, уточнення і конкретне формулювання цілей.

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

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

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

Тема 4. Організація робочих місць. Умови праці

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

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

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

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

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

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

Тема 5. Документування в управлінні

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

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

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

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

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

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

Етикет службового листа.

Тема 6. Організація та проведення нарад і зборів

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

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

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

Результативність та кошторис нарад і зборів.

Тема 7. Ділові контакти, переговори, телефонні розмови

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

Динаміка переговорів. Процес проведення переговорів підготовка, безпосереднє проведення, аналіз (обговорення) результатів. Головні аспекти проведення переговорів: змістовний, організаційний та тактичний. Фази

проведення переговорів-уточнення позицій учасників переговорів, пошук альтернатив. Типи спільних рішень учасників переговорів.

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

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

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

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

Список рекомендованої літератури

1. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
2. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Самоменеджмент /Навчальний посібник. – Київ «Центр учбової літератури». – 2012. – 504 с.
3. Орликовський М.О. Самоменеджмент: практикум: навч. посіб. для студ. екон. вузів/ Орликовський М.О., Осовська Г.В., Ткачук В.І. – К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 410 с.
4. Чкан А. С. Самоменеджмент : навчальний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / А.С. Чкан, С.В. Маркова, Н.М. Коваленко. – Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – 84 с.
5. Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера: навч. посіб./ Г.Л. Чайка. – К.: Знання, 2014. – 422 с.
6. Юрик Н.Є. Самоменеджмент : Курс лекцій. – Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. – 89 с.

4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 1. Управління персоналом в умовах функціонування ринку праці

Визначення поняття «ринок праці». Характеристика основних компонентів ринку праці: пропозиції робочої сили, попиту на робочу силу, вартість робочої сили. Показники, що характеризують пропозицію на ринку праці. Функції сучасного ринку праці. Механізм функціонування сучасного ринку праці. Частка роботодавців в числі економічно активного населення. Типи роботодавців за формами власності. Професійно-кваліфікаційний склад найманих працівників фірми та методика його аналізу. Механізм соціального захисту найманого персоналу на ринку праці. Типи відносин на ринку праці.

Види державного регулювання ринку праці: захисне, заохочувальне, обмежувальне, директивне, регулювання за допомогою економічних, фінансових

заходів. Інструменти державного впливу на стан ринку праці: регулювання рівня оплати праці, регулювання інвестиційного середовища в державі, підтримання вітчизняного товаровиробника, податкове регулювання.

Суб'єкти ринку праці: носіїв, виконавців та виразників господарсько-трудових інтересів. Об'єкти державного регулювання ринку праці. Функції державних органів спеціальної компетенції щодо регулювання ринку праці в Україні.

Тема 2. Методологія управління персоналом організації

Поняття та мета кадрової політики. Стратегічні та поточні завдання кадрової політики. Засоби реалізації кадрової політики. Визначення поняття «управління персоналом». Компетенція та системний підхід до управління персоналом.

Історія розвитку управління персоналом в Україні та за кордоном. Причини стрімких зрушень у системі управління персоналом у період другого етапу розвитку. Функції управління персоналом. Управління персоналом як єдина основа комплексного підходу до інтеграції функцій управління кадрами, працею і соціальним розвитком. Поняття та правові засади соціальної політики. Мотиви і мета добровільної соціальної політики фірми.

Тема 3. Особистість як об'єкт управління. Міжособистісні стосунки в колективі

Поведінка як центральна категорія управління персоналом. Структура індивідуальної поведінки. Основні положення організаційної поведінки. Складові теорії розумових здібностей співробітника. Сутність аналізу роботи. Поняття психіки. Психологія та її основні напрямки: біхевіоризм, гештальт-психологія, психоаналіз. Особистість як об'єкт управління. Поняття людини, індивіда, індивідуальності. Характеристики особистості: інтелект, здібності, задатки, обдарованість, талант, геніальність, спрямованість, темперамент, психічний стан та ін. Суть теорії типологій та особистісних рис, когнітивного та психодинамічного підходів, індивідуальної та аналітичної психології та ін. Сутність управління стресами.

Суть та ознаки колективу: наявність загальної мети у всіх членів, психологічне визнання групою кожного з членів, ототожнення кожного з членів групою, культура. Види колективів: гомогенні, гетерогенні, з функціональною, соціальною, поведінковою та іншими видами структур, офіційні та неофіційні, формальні та неформальні, малі та великі тощо. Суть команди. Міжособистісні відносини, структура міжособистісної взаємодії. Сумісність і спрацьованість членів команди. Ціннісно-орієнтаційна єдність, індекс згуртованості та індекс інтеграції колективу. групова одностайність та остракізм. Процес управління комунікаціями.

Тема 4. Управління конфліктами в організації

Підходи до визначення поняття «конфлікт». Характеристики конфлікту. Структура конфлікту: сторони конфлікту, предмет конфлікту, об'єкт конфлікту, образ конфліктної ситуації, мотиви конфлікту, позиції конфліктуючих сторін. Межі конфлікту: просторові і часові. Функції конфлікту. Функціональні та дисфункціональні наслідки конфлікту. Види конфлікту. Міжособистісний конфлікт. Внутрішньоособистісний конфлікт. Міжгруповий конфлікт. Конфлікт між особистістю і групою. Конструктивні і деструктивні конфлікти.

Основні причини виникнення конфлікту: розподіл ресурсів, відмінності у цілях, взаємозалежність завдань, відмінності у цінностях, незадовільна комунікація, незбалансованість робочих місць, неправильний контроль, відмінності в манері поведінки та життєвому досвіді. Типи схильних до конфлікту особистостей. Формули конфліктів та рекомендації щодо вирішення конфліктів.

Сутність процесу управління конфліктами. Процес діагностування конфлікту та його стадії. Характеристика прогнозування конфлікту як одного з етапів процесу управління конфліктами. Попередження конфлікту. Стимулювання конфлікту. Регулювання конфлікту.

Принципи управління конфліктами. Методи управління конфліктами. Структурні методи управління конфліктами: пояснення вимог до роботи, використання координаційних та інтегруючих механізмів, встановлення загальної організаційної і комплексної мети, використання системи винагород. Стили управління конфліктами. Стили управління міжособистісними конфліктами: ухилення, поступка, конфронтація, співробітництво, компроміс. Двовірна модель стилів конфліктної поведінки Томаса-Кілменна.

Тема 5. Мотивація та стимулювання персоналу

Визначення поняття мотивація та стимулювання персоналу. Характеристика економічної, моральної і соціальної функцій мотивації. Стадії процесу мотивації. Фактори мотивації.

Основні теорії мотивації. Опис людини у мотиваційних теоріях. „Х-теорія” Ф. Тейлора, „У-теорія” Д. МакГрегора. Теорія людських відносин. Теорія „Z” У. Оучі. Змістовні теорії мотивації. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Практичне значення концепції А. Маслоу. Теорія потреб К. Альдерфера. Концепція мотиваційних потреб Д. МакКлеланда. Теорія Двох факторів Д. Герцберга. Значення теорії Д. Герцберга. Процесуальні теорії мотивації. Теорія трудової мотивації Аткинсона. Теорія справедливості Дж. С. Адамса. Теорія посилення мотивації Б. Ф. Скіннера. Теорія мотивації В. Врума. Модель мотивації Лоулера-Портера.

Основні аспекти (сфери) мотивації. Самомотивація і мотивація керівником. Мотивація задачею, групою, організацією та суспільством. Види мотивації. Матеріальна мотивація. Винагорода як чинник мотивації. Правила управління мотивацією. Підходи до визначення мотиваційної стратегії. Регулятори мотивації. Основні мотиватори.

Список рекомендованої літератури

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2010. - 524 с.
2. Гавриш О.А. Управління персоналом сучасної організації: навч. посіб. / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, Н.О. Сімченко, Н.І. Ситник, В.Е. Грамотнев; ред.: Т.В. Лазоренко; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". – К., 2011. – 333 с.
3. Крушельницька О. В Управління персоналом: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-е вид., переробл. й допов. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.

4. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.О. Лук'янихін. – Суми: «Університетська книга», 2004. – 592 с.
5. Рульєв В.А. Управління персоналом: навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К. : Кондор, 2012. – 310 с.
6. Савельєва В. С. Управління персоналом: Навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. - Краматорськ: ДДМА, 2004. - 384 с.
7. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / О. Є. Кузьмін, І. С. Процик, Х. С. Передало, Б. Б. Комарницька; МОНМС України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Л., 2011. - 236 с.

5. ЕКОНОМІКА ПРАЦІ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Тема 1. Потреби та потенціал людини

Поняття та особливості ринку праці. Попит та пропозиція праці. Особливості пропозиції праці у кризовій економіці. Інфраструктура ринку праці. Соціально-економічна суть і види зайнятості. Зайнятість як елемент соціально-економічної політики. Проблеми зайнятості в Україні. Безробіття, його показники і види. Шляхи подолання безробіття. Допомоги по безробіттю. Розвиток концепції людського капіталу. Людський капітал як соціально-економічна категорія. Аналіз вигод та витрат при інвестиціях в освіту. Трудовий потенціал. Трудові ресурси. Формування, розподіл і використання трудових ресурсів. Планування чисельності промислово-виробничого персоналу підприємства. Збалансованість робочих місць та робочої сили.

Тема 2. Виробничо-трудова процес у лісовому господарстві та класифікація витрат робочого часу

Поняття організації виробництва та виробничого процесу. Склад виробничого процесу. Типи виробництв. Класифікація виробничих процесів. Фази, операції, трудові прийоми. Принципи організації виробництва. Режим роботи підприємства. Порядок виконання трудових прийомів. Класифікація витрат робочого часу. Зміст елементів робочого часу. Показники використання робочого часу. Фонд часу.

Тема 3. Методи нормування витрат праці

Аналітичний та статистичний методи нормування витрат часу, їх різновиди. Поділ і кооперація праці. Організація робочих місць. Види норм витрат праці. Область застосування видів норм витрат праці. Зміст і призначення фотографії робочого часу. Порядок обробки матеріалів фотографії робочого часу та встановлення норм часу і виробітку. Зміст і призначення хронометражних спостережень, організація їх проведення. Методи визначення кількості замірів при проведенні хронометражних спостережень. Безпосередній та вибіркового хронометраж. Порядок обробки хронометражних спостережень та встановлення норм часу і виробітку. Фотохронометраж. Обробка даних фотохронометражних спостережень.

Тема 4. Організація роботи з технічного нормування та оплати праці на підприємстві

Організація роботи з технічного нормування. Характер і специфіка праці службовців. Аналіз і оцінка рівня організації праці на підприємстві. Визначення економічної ефективності заходів з технічного нормування у виробництві. Норми виробітку і норми часу. Організація робіт з оплати праці. Розцінки за виконану роботу.

Тема 5. Організація і планування оплати праці на лісових підприємствах

Тарифна система та її елементи. Тарифно-кваліфікаційний довідник. Форми і системи оплати праці. Оплата праці робітників і службовців. Система доплат і надбавок. Планування фонду оплати праці. Показники і методи вимірювання продуктивності праці. Співвідношення темпів росту продуктивності праці і зарплати. Оплата праці в бригадах. Контрактна форма організації праці. Фактори і резерви підвищення продуктивності праці.

Тема 6. Аналіз трудових показників діяльності лісових підприємств

Значення і завдання аналізу трудових показників. Оцінка і аналіз трудового потенціалу підприємства. Аналіз продуктивності праці та її впливу на обсяг виробництва. Аналіз використання фонду оплати праці та співвідношення темпів росту продуктивності праці і зарплати.

Список рекомендованої літератури

1. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Підручник / О. А. Грішнова. – 3-тє вид., випр. і доп. – К., 2007. – 559 с.
2. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Навч. посіб. / Н. І. Єсінова. – К., 2006. – 432 с.
3. Карпіщенко О. І. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Навч. посібник / О. І. Карпіщенко. – Суми, 2006. – 272 с.
4. Методичні вказівки для виконання контрольної роботи з дисципліни “Економіка праці та соціально-трудова відносина” для студентів-заочників спеціальності 6.050100 “Облік і аудит” / М.М. Огородник. – Львів, 2005. – 32 с.
5. Сенько Є.І. Економіка праці в лісовому секторі: навчальний посібник для студентів економічного, лісомеханічного та лісогосподарського факультетів / Є.І. Сенько, М.М. Огородник, П.К. Динька. – Львів, 2005. – 107 с.
6. Синякевич І.М. Лісова політика: підручник / І.М. Синякевич, А.М. Дейнека, І.П. Соловій. – К.: Знання, 2013. – 323 с.

6. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

Тема 1. Управління інноваційним розвитком підприємств: основні поняття, принципи, методи та функції

Вплив інноваційної діяльності на різні сторони життєдіяльності суспільства. Поняття інновації, інноваційної діяльності, інноваційного процесу. Етапи виникнення інновації.

Класифікація інновацій. Типи шляхів економічного розвитку.

Принципи інноваційного шляху розвитку. Методи управління інноваційним розвитком. Суб'єкти інноваційної діяльності.

Функції управління інноваційним розвитком. Система управління інноваційним розвитком. Роль держави у системному забезпеченні екологізації інноваційного розвитку.

Тема 2. Аналіз і оцінка потенціалу ринку для екологічно спрямованих інновацій

Теоретико-методичні засади аналізу достатності потенціалу ринку для сприйняття екологічних інновацій.

Інструменти та методи просування на ринок екологічно спрямованих інновацій різних типів.

Ринкові бар'єри сприйняття радикальних екологічно спрямованих інновацій: формальні умови та шляхи їх подолання.

Тема 3. Екологічне підприємництво в Україні: можливості інноваційного розвитку та проблеми стимулювання

Рівні розвитку та формування екологічного підприємництва. Екологічне управління та його інноваційна складова.

Механізм розвитку екологічного підприємництва.

Економічні важелі розвитку: зарубіжний досвід та можливості його адаптації в Україні.

Тема 4. Система екологічного управління та менеджменту, як фактор екологічно спрямованого інноваційного розвитку

Еволюція понять “управління”, “менеджменту” та “регулювання” в екологічному розвитку.

Теоретико-методологічні проблеми оцінки якості системи екологічного менеджменту.

Умови забезпечення ефективного функціонування системи екоменеджменту: кадровий та мотиваційний аспект.

Тема 5. Джерела і механізми інвестування інновацій

Система механізмів інвестування інновацій. Механізми мобілізації власних коштів. Механізми мобілізації позичкових коштів. Механізми мобілізації залучених коштів. Послідовність дій з формування та оптимізації складу інвестицій для фінансування інновацій. Джерела формування фінансових ресурсів для здійснення ефективної інноваційної діяльності, що має екологічну спрямованість.

Оптимальність структури джерел інвестиційних ресурсів для одержувача інвестицій та інвестора.

Тема 6. Стратегії просування інновацій на ринок

Екологічна продукція: сутність та класифікація.

Визначення ступеня екологічності інноваційної продукції.

Принципи формування ефективної стратегії управління інноваційною діяльністю екологічно спрямованих суб'єктів господарювання.

Принципи, етапи та критерії розроблення інвестиційної стратегії інноваційного розвитку.

Особливості розроблення інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Список рекомендованої літератури

1. Муравйов Ю.В. Інноваційний менеджмент. Конспект лекцій: – Львів: НЛТУ України, 2008. – 228 с.
2. Муравйов Ю.В. Інноваційний менеджмент. Конспект лекцій: – Львів: НЛТУ України, 2012. – 100 с.
3. Муравйов Ю.В. Управління інноваціями. Конспект лекцій: – Львів: НЛТУ України, 2013. – 81с.
4. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту: магістерський курс: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2014. – 856 с.
5. Гуторов О.І. Управління інноваціями : навч. посібник / О.І. Гуторов, Л.І. Михайлова, І.О. Шарко, С.Г. Турчіна, О.В. Киричок. – Вид. 2-ге, доп. – Х.: «Діса плюс», 2016. – 266 с.
6. Стойко І.І. Управління інноваціями: навч.-метод. посібник. / І.І. Стойко. – Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. – 200 с.