

Міністерство освіти і науки України  
Львівський національний університет імені Івана Франка

Затверджено  
на засіданні приймальної комісії  
Львівського національного університету  
імені Івана Франка  
24.04.2023 р. (протокол № 4)  
Ректор

  
Володимир МЕЛЬНИК



**ПРОГРАМА**  
**фахового вступного випробовування**  
**для здобуття освітнього ступеня магістра**  
**(на основі попередньо здобутого ОКР «Спеціаліст» та ОС «Магістр»)**

**Спеціальність – 073 «Менеджмент»**  
**Освітня програма – «Менеджмент організацій і адміністрування»**

## Анотація

Прийом абітурієнтів, які мають диплом магістра (спеціаліста) для здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» (освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»), проводиться за результатами фахових вступних випробувань. Вони відбуватимуться у формі тестів, які містять запитання з дисциплін циклу професійної підготовки: «Менеджмент», «Управління персоналом», «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства», «Операційний менеджмент», «Стратегічне управління», «Маркетинг», «Логістика», а також навчальних дисциплін загальноекономічної підготовки (економічна теорія): «Макроекономіка» та «Мікроекономіка».

**Критерії оцінювання.** Варіанти завдань фахового вступного іспиту містять 25 тестів, кожен з яких передбачає вибір лише однієї правильної відповіді. Результати фахового іспиту оцінюються за шкалою від 100 до 200 балів. За кожну правильну відповідь вступник отримує чотири бали.

За результатами складання фахового іспиту Приймальна комісія встановлює рівень успішного тестування та надає допуск до участі у конкурсі. Вступників, які за фахове вступне випробування отримали оцінку нижче мінімально встановленого Приймальною комісією рівня, не допускають до участі у конкурсному відборі.

### Навчальна дисципліна «Менеджмент»

#### Тема 1. Розуміння фаху менеджера

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Управління і менеджмент. Поняття та значення менеджменту в умовах функціонування ринкової економіки.

Рівні управління і види менеджерів. Сфери менеджменту. Головні функції менеджменту: планування і ухвалення рішень, організування, мотивування і лідерство, контролювання.

Менеджер – універсальний керуючий в умовах ринкових відносин. Професійні знання, вміння, якості та базові управлінські навички менеджера. Права та обов'язки менеджера. 10 управлінських ролей за Мінцбергом. Модель сучасного менеджера. Основні відмінності між менеджером і підприємцем.

#### Тема 2. Історія розвитку менеджменту

Передумови виникнення науки управління. Необхідність управління. Систематизований погляд на управління та еволюція управління як наукової дисципліни.

Підхід до управління на основі виділення наукових шкіл: школа наукового управління; школа «фордизму»; класична (адміністративна) школа; школа людських відносин; школа науки про поведінку; школа кількісних методів.

Процесійний, системний та ситуаційний підходи у менеджменті. Проблеми і вимоги сучасного менеджменту.

Сучасна теорія менеджменту як інтегровані підходи, сформовані на основі узагальнення здобутків наукових шкіл та напрямів управління.

Основні етапи розвитку управління в Україні. Українські вчені та їх внесок у теорію менеджменту. Менеджмент та ментальність, культура, цінності і національні особливості українців. Типи українських менеджерів: «менеджери здорового глузду», професійні ринкові менеджери, менеджери радянського зразка. Сучасні проблеми освітнього і кадрового забезпечення управлінської діяльності в Україні.

### **Тема 3. Середовище організацій і менеджерів**

Поняття організації та процес управління. Основні характеристики організації. Види організацій. Формальні і неформальні організації. Організація як відкрита система. Організація як юридична особа.

Поняття середовища організації. Види середовища організації. Складові внутрішнього середовища організації: цілі, структура, люди, завдання, технологія. Взаємовплив та взаємозв'язок внутрішніх змінних.

Зовнішнє середовище як поєднання чинників прямої (робоче середовище) і непрямой дії. (загальне середовище). Характеристика складових зовнішнього середовища.

Міжнародне середовище організації та його особливості. Тенденції сучасного міжнародного бізнесу. Види міжнародної економічної діяльності. Національні особливості країн та міжнародний бізнес.

Етичне, культурне та соціальне середовища організації: поняття, особливості та механізми управління. Юридична та соціальна відповідальність організації. Переваги та недоліки соціальної відповідальності. Поняття етики у менеджменті. Етична поведінка. Причини неетичної поведінки в організаціях. Заходи забезпечення етичної поведінки.

Поняття організаційної культури та її значення в управлінні. Чинники культури. Способи керування організаційною культурою.

### **Тема 4. Технологія процесу управління**

Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретний і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Закони, закономірності та принципи менеджменту.

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

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, зворотний зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, надійність. Технологія управління.

### **Тема 5. Планування і стратегічний менеджмент**

Планування як загальна функція менеджменту, її зміст та роль в управлінській діяльності. Основні види планів: стратегічні, тактичні, операційні. Процес планування.

Стратегічне планування у діяльності організації. Цілі організації та їх види. Місія організації, її роль у системі цілей та процесі стратегічного планування. Характеристика основних етапів стратегічного планування. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації під час формування стратегії. Використання SWOT-аналізу для формування стратегій. Формулювання стратегії бізнесу. Загальні стратегії Портера (стратегія диференціації, стратегія керування затратами (лідерство за цінами), стратегія фокусування). Стратегія, що ґрунтується на циклі існування продукту. Формулювання корпоративної стратегії. Стратегія одного продукту. Пов'язана диверсифікація. Непов'язана диверсифікація. Керування диверсифікацією. BGG-матриця. GE – бізнес-екран. Оцінка стратегії.

Тактичне планування в організації. Особливості тактичного планування. Основні види тактичних планів. Оперативне планування в організації. Особливості оперативного планування. основні види оперативних планів. Бізнес-планування у діяльності організації. Мета, функції та структура бізнес-планів.

### **Тема 6. Ухвалення управлінського рішення**

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови ухвалення управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес ухвалення управлінських рішень.

Моделі ухвалення управлінських рішень: класична і адміністративна. Процес ухвалення раціональних управлінських рішень: характеристика основних етапів

Взаємозалежність рішень. Підходи до ухвалення рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень. Класифікація методів обґрунтування та ухвалення управлінських рішень.

### **Тема 7. Структура та проектування організацій**

Сутність функції організування та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність як елементи процесу організування діяльності. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні.

Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія структур організації. Централізація і децентралізація управління.

Поняття організаційної структури управління, її елементи. Класифікація організаційних структур управління. Лінійна структура управління: особливості,

переваги і недоліки. Функціональна структура управління: особливості, переваги і недоліки. Основні види комбінованих організаційних структур управління: лінійно-функціональна, матрична, дивізійна, адаптивна, конгломератна, програмно-цільова та проектна. Переваги та недоліки комбінованих структур управління.

Суть бюрократичної моделі побудови організації. Основні характеристики раціональної бюрократії. Переваги та недоліки бюрократичної структури управління.

### **Тема 8. Організаційні зміни та інновації**

Поняття організаційних змін. Сфери організаційних змін: організаційна структура, технологія, персонал. Планові та ситуаційні організаційні зміни. Модель впровадження змін Луїна. Причини опору працівників змінам та методи його подолання.

Поняття реінжинірингу та роль в організації. Базові етапи процесу реінжинірингу: визначення цілей і стратегії, керівництво згори, формування почуття невідкладності змін, планування «з чистого аркуша», збалансування інтересів підлеглих і працівників.

Поняття організаційного розвитку. Позиція, сприйняття, поведінка, очікування і організаційний розвиток. Організаційний розвиток та ефективність менеджменту.

Поняття інновацій. Види інновацій: радикальні, часткові, технічні, управлінські, ті, що стосуються продукції чи виробництва.

Проблеми впровадження інновацій в організаціях та способи їх вирішення.

### **Тема 9. Керування індивідуальною поведінкою**

Поняття психологічної угоди в організації. Особистість та її індивідуальні риси. «Велика п'ятірка» індивідуальних рис особистості: поступливість, сумлінність, емоційність, екстраверсійність, відкритість. Локус контролю, упевненість у собі, авторитаризм, макіавеллізм, самоповага і схильність до ризику – як важливі риси особистості в організації. Позиція як елемент індивідуальної поведінки в організації. Сприйняття і позиція.

Поняття організаційного стресу. Загальний адаптаційний синдром. Виробничі причини організаційних стресів. Особисті причини організаційних стресів. Стреси та особливості професії. Способи попередження та подолання стресових ситуацій в організації.

Поняття творчості в організації. Спільні риси творчих людей. Творчий процес та його етапи. Керування творчістю в організаціях.

Поведінка на робочому місці та її види: виконавча поведінка, байдужа поведінка, відчуття належності до організації відображає .

### **Тема 10. Мотивування у менеджменті**

Історичний аналіз розвитку мотивації людей. Суть мотивування як загальної функції менеджменту та її базові категорії. Поняття потреб. Первинні і вторинні потреби. Винагороди: внутрішні і зовнішні. Модель мотивації працівника через потреби.

Підходи до мотивації з погляду потреб (змістовні мотиваційні теорії): теорія потреб Туган-Барановського, ієрархія потреб Маслоу, теорія Мак Клееланда, двофакторна теорія Герцберга, теорії «Х» та «Y» Мак Грегора, теорія «Z» Оучі, теорія «ERG» Альдерфера.

Теорії мотивації, які відображають сам процес винагородження (процесійні мотиваційні теорії): теорія очікувань Врума, теорія справедливості, теорія партисипативного (спільного) управління, комплексна теорія Портера-Лоутера, теорія матеріального стимулювання праці. Зміст матеріального стимулювання праці.

### **Тема 11. Лідерство та вплив**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Лідерство, вплив, влада як базові категорії керівництва. Поняття і форми влади: влада, заснована на примусі, на винагородах, експертна влада, еталонна влада, законна влада, заснована на участі, інформаційна влада. Поняття та види впливу: вплив через переконання та залучення працівників до управління.

Теорії лідерства і керівництва. Підходи до керівництва і лідерства з позицій особистих якостей («теорія великих людей»). Підходи з позицій поведінки (поведінкові): теорія Лайкерта, управлінська решітка Блейка і Моутона. Підходи з позиції управлінської ситуації (ситуаційні): теорія найменш привабливого співробітника Фідлера, теорія «шлях-мета» Т. Мітчела і Р. Гауса, модель життєвого циклу П. Херсі і К. Бланшара, модель участі підлеглих в ухваленні рішень Врума-Йеттона-Сго.

Поняття і види стилів керівництва. Авторитарний (авторитарний) стиль керівництва: переваги і недоліки. Демократичний стиль керівництва: переваги і недоліки. Ліберальний стиль керівництва: переваги і недоліки. Підходи до керівництва українського економіста Валерія Терещенка.

### **Тема 12. Менеджмент груп та команд**

Поняття групи в організації. Причини об'єднання людей у групи. Види груп: формальні (функційні), неформальні, цільові, гуртки якості. Комітет як вид цільової групи. Основні відмінності між формальними і неформальними групами.

Характеристики груп та команд: структура ролей, норми поведінки, формальне і неформальне лідерство. Стадії розвитку груп: формування, набуття навичок, зміцнення, розподіл на клани, внутрішня гармонія, подрібнення, ідеальна група.

Поняття, причини та природа конфлікту в організації. Поняття конфліктної ситуації. Обов'язкові елементи конфліктної ситуації: учасники конфлікту, об'єкт конфлікту, рушійна сила (інцидент) конфлікту. Функціональні і дисфункціональні конфліктні ситуації.

Основні види конфліктів: внутріособовий, міжособовий, міжгруповий, міжорганізаційний та конфлікт між особою і групою.

Керування конфліктними ситуаціями. Основні методи розв'язання конфліктів: структурні і міжособистісні. Структурні методи подолання конфліктів: роз'яснення вимог до змісту роботи, принцип використання ієрархії, підпорядкування цілей підрозділу загальним цілям, вплив на поведінку через систему винагород.

Міжособистісні методи розв'язання конфліктів: ухилення, згладжування, примус, компроміс, вирішення конфлікту.

### **Тема 13. Інформація і комунікації у менеджменті**

Інформація та її роль в управлінні організаціями. Види і характеристики інформації. Суть комунікацій. Комунікації та ефективність менеджменту. Види комунікацій: міжособові, міжорганізаційні, міжгрупові та комунікації між особою і групою. Формальні і неформальні комунікації. Усні і письмові комунікації. Комунікаційні схеми, їх види та особливості.

Комунікаційний процес та його складові. Зворотній зв'язок у комунікаційному процесі. Перешкоди в організаційних комунікаціях (комунікаційні бар'єри). Способи підвищення ефективності комунікаційних процесів в організаціях.

Поняття документації та діловодства в організації. Види систем діловодства. Організація та проведення ділових нарад і переговорів. Етапи переговорного процесу. Правила ефективного проведення переговорів.

### **Тема 14. Регулювання і керування контролюванням**

Суть та необхідність регулювання і контролювання в управлінні. Об'єкти і суб'єкти контролю. Види контролю за етапами здійснення: попередній, поточний, заключний (підсумковий). Види контролю за змістом: фінансовий, структурний, операційний. Види контролю за рівнем централізації управління: централізований і децентралізований контроль. Основні характеристики контролю.

Етапи процесу контролю. Встановлення стандартів і критеріїв. Оцінка виконання робіт. Порівняння досягнутих результатів із стандартами та критеріями. Визначення потреби у корективах.

Зовнішній і внутрішній аудит як різновиди фінансового контролю. Бюрократичний і груповий структурний контроль. Поняття контролінгу і регулювання та їх особливості.

Характеристики ефективного контролю. Способи підвищення ефективності контролювання в організації.

### **Тема 15. Ефективність менеджменту**

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності.

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

Критерії оцінки ефективності роботи управлінського апарату: надійність системи управління та оптимальність системи управління. Показники оцінки ефективності системи управління: загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства; показники продуктивності управлінської праці; показники економічності апарату управління. Коефіцієнт якості виконання управлінських робіт, коефіцієнт стабільності кадрів, коефіцієнт, що характеризує

співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління.

Методика визначення економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення управління. Напрями підвищення ефективності управління організацією.

### Список рекомендованої літератури

1. Кундицький О.О. Менеджмент: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. 316 с.
2. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д. Олесевич. Львів: Бак, 2001. 624 с.
3. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд./ Р.Дафт, Пер. с англ. СПб.: Питер, 2007. 864 с.
4. Дідковська Л.Г. Історія вчень менеджменту: Навч. Посібник / Л.Г. Дідковська, П.Л.Гордієнко. К.: Алерта, 2008. 477 с.
5. Єрмошенко М. М. Менеджмент: Навч. посібник / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, О. А. Стороженко. К.: Нац. акад. управління, 2006. 655 с.
6. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посібник / В.О. Кравченко. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
7. Кредісов А.І. Історія вчень менеджменту: Підручник / А.І. Кредісов. К.: Знання України, 2001. 300 с.
8. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект- Захід», 2002. 228 с.
9. Мартиненко М.М. Основи менеджменту / М.М. Мартиненко. К.: Каравела, 2005. 496 с.
10. Менеджмент: Навчальні матеріали у схемах і формулах / Ред. А. І. Кредісов. К.: Знання України, 2006. 416 с.
11. Менеджмент: навч. посібник / Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макуха та ін. – Харків: Право, 2013. 216 с.
12. Менеджмент: навч. посіб. / А.В. Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник. – Дніпро: Національний гірничий університет, 2018. 381 с.
13. Менеджмент : навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
14. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт И., Хедоури Ф. Пер. с англ. – М.: Дело, 1993. 702 с.
15. Осовська Г.В. Основи менеджменту / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. К.: Кондор, 2006. 664с.
16. Павлюк В.В. Менеджмент: навч. посібник / В.В. Павлюк / рук. авт. кол. С.Ф. Поважний. 3-тє вид., перероб. та доп. у 2 т. Т. 1. Донецьк: ДонДУУ, 2012. 331 с.
17. Пушкар Р. Менеджмент: теорія і практика / Р. Пушкар, Н. Тарнавська. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.
18. Робінс Стефан П. Основи менеджменту / Стефан П. Робінс, Де Ченцо, А.Девід



- Пер. з англ. А. Олійник та ін. К: Видавництво Соломії Повличко «Основи», 2002. 671 с.
19. Стахів О. Г. Основи менеджменту: навч. посібник / О. Г. Стахів, О. І Явнюк., В. В. Волощук– Івано-Франківськ, 2015. 336 с.
  20. Яцура В. В. Менеджмент: Навч. посібник / В. В. Яцура, О. П. Жук. Львів: Вид. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 444 с.
  21. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч. посіб. для самостійної роботи студентів / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин. Київ : Академвидав, 2012.
  22. Майовець Є.Й. Маркетинг: теорія та методологія / Є.Й. Майовець. Львів:Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, 2013.
  23. Сенишин О.С. Макретинг: навч. посібник / О.С. Сенишин, О.В. Кривешко. Львів: Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, Простір-М, 2020. 347 с.
  24. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

### **Навчальна дисципліна «Управління персоналом»**

#### **Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організації**

Управління персоналом як об'єктивне соціальне явище, сфера наукового дослідження та професійної діяльності. Сутність, цілі, об'єкти, суб'єкти, функції, принципи та методи управління персоналом. Організаційний та функціональний аспекти управління персоналом. Зв'язки управління персоналом із внутрішнім та зовнішнім середовищем організації. Роль управління персоналом у досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій.

Сутність понять «персонал», «кадри», «трудові ресурси», «робоча сила», «кадровий потенціал», «людські ресурси», «людський капітал». Основні характеристики персоналу підприємства: структура, чисельність, професійна придатність і кваліфікація. Управлінський і виробничий персонал організації. Структура управлінського персоналу.

Еволюція управління персоналом як виду діяльності та науки. Основні концептуальні підходи до управління персоналом організації. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Особливості зарубіжного досвіду управління персоналом та можливості його використання на вітчизняних підприємствах.

#### **Тема 2. Система управління персоналом та її ресурсне забезпечення**

Системний та функційний підходи до формування системи управління персоналом: їх суть та вплив на практику управління організацією. Поняття, цілі та завдання системи управління персоналом (СУП) організації. Чинники формування СУП на підприємстві.

Структура та характеристики основних елементів (підсистем) СУП організації. Організаційне проектування СУП організації.

Поняття, необхідність та види ресурсного забезпечення СУП організації. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом: Кодекс законів про працю України, основні Закони України у сфері регулювання трудової діяльності,

Національний класифікатор професій та інші нормативно-правові документи щодо персоналу. Нормативні документи, які розробляє і затверджує керівництво організації для внутрішнього використання: Правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, положення про структурні підрозділи організації, посадові інструкції.

Науково-методичне забезпечення управління персоналом: Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, міжгалузеві норми та нормативи, конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці, внутрішньо-організаційні методичні документи.

Інформаційне забезпечення управління персоналом. Інформаційна система управління персоналом в організації, її складові. Професійні пакети програм з автоматизації кадрового діловодства на підприємстві.

Кадрове забезпечення управління персоналом, його основні суб'єкти в організації. Розподіл ролей між лінійними керівниками та службою персоналу у вирішенні завдань управління персоналом.

Матеріально-технічне забезпечення управління персоналом. Прості пристрої й знаряддя праці, організаційна техніка та обчислювальні машини у системі ресурсного забезпечення СУП.

Фінансове забезпечення управління персоналом. Джерела коштів на оплату праці та інші форми матеріального заохочення найманих працівників, на фінансування основних заходів у роботі з персоналом.

### **Тема 3. Управління персоналом як соціальна система**

Людина як суб'єкт та об'єкт управління персоналом. Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Позиція та індивідуальна поведінка. Сприйняття та індивідуальна поведінка. Стрес та індивідуальна поведінка. Типи поведінки на робочому місці.

Ключові поняття управління персоналом: управління (менеджмент), персонал, організація, група (команда, трудовий колектив). Організація як соціальний інститут та об'єкт управління. Спільна праця в організації та об'єктивна необхідність управління нею.

Колектив як соціальна група та об'єкт управління персоналом. Види груп в організації, їх характеристики, причини та етапи формування. Конфлікти в організації та способи керування ними. Чинники забезпечення ефективної роботи груп і команд в організації.

### **Тема 4. Кадрове планування в організаціях**

Зміст і завдання стратегії й політики управління персоналом організації. Поняття, чинники формування та основні сфери кадрової політики організації. Пасивна, реактивна, превентивна та активна політика. Відкрита та закрита кадрова політика. Етапи формування кадрової політики та інструменти її реалізації. Особливості кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.

Поняття та типи кадрових стратегій організації. Залежність стратегії й політики управління персоналом від генеральної стратегії розвитку організації.

Об'єктивні й суб'єктивні чинники зміни потреб організації у персоналі. Інформаційна база для визначення поточних і перспективних потреб організації у персоналі. Аналіз наявної чисельності та структури персоналу. Поняття та види кадрового планування в організації. Етапи кадрового планування, їх характеристики.

Визначення загальної та додаткової потреби підприємства у персоналі. Визначення планової чисельності управлінського персоналу організації на основі норм керованості та методу Розенкранца. Визначення планової чисельності промислово-виробничого персоналу за нормами виробітку, нормами обслуговування та трудомісткістю виробничої програми підприємства.

Методи визначення потреб організації у персоналі різних функціональних категорій: штатно-номенклатурний, балансовий, нормативний, екстраполяції, експертних оцінок, математичного моделювання та ін.

### **Тема 5. Організація набору та відбору персоналу**

Сутність, місце і роль найму персоналу у системі кадрового менеджменту. Політика набору персоналу в організації. Відмінності між процесом набору і відбору персоналу.

Характеристика елементів системи набору (залучення) персоналу на підприємство: процес створення вакансії і формування заявки на підбір, процес залучення кандидатів на вакансію (джерела і способи залучення, проведення реклами для залучення), процес відбору кандидатів, процедура найму (оформлення трудового договору та процес адаптації), завершення підбору (проходження випробувального терміну). Особливості профвідбору і найму управлінських кадрів.

Зовнішній та внутрішній ринки праці як джерела поповнення й оновлення персоналу. Переваги та недоліки зовнішніх і внутрішніх джерел набору персоналу. Маркетинг ринку праці та ринку освітніх послуг.

Методи професійного відбору персоналу: джерелознавчий, співбесіда, анкетування, тестування, перевірка рекомендацій, графологічна експертиза.

Суть адаптації як функції кадрового менеджменту. Види адаптації, їх цілі і основні риси. Етапи та аспекти трудової адаптації нового працівника. Особливості адаптації молодих фахівців. Управління адаптацією працівників: розробка і реалізація програми адаптаційних заходів. Наставництво як елемент адаптації.

### **Тема 6. Оцінювання персоналу в організації**

Об'єктивна необхідність та значення ділового оцінювання персоналу. Сутність, цілі і функції оцінювання персоналу. Елементи процесу оцінювання персоналу. Об'єкти та суб'єкти оцінювання персоналу. Вимоги, які висуваються до розроблення критеріїв оцінювання.

Система оцінювання персоналу та її види. Модель комплексної оцінки персоналу. Особливості оцінювання роботи управлінського персоналу. Особливості оцінювання роботи виробничого персоналу. Особливості оцінювання роботи спеціалістів (фахівців).

Методи оцінювання персоналу: метод «есе», графічна шкала оцінок, ранжування, метод розподілу працівників у середині групи в межах заданих інтервалів,

алфавітно-числова шкала, оцінка персоналу за досягненням поставлених цілей, метод «306 градусів», метод експертних оцінок та ін.

Атестація керівників, професіоналів і фахівців: періодичність, види, функції, документація, процедура проведення та використання результатів. Центри оцінювання персоналу, їх переваги порівняно з іншими методами оцінювання персоналу.

### **Тема 7. Розвиток персоналу організації**

Сутність, соціально-економічне значення й завдання розвитку персоналу. Основні положення концепцій людського капіталу та «організації, що навчається». Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності.

Елементи системи розвитку персоналу в організації: первинна професійна підготовка (підготовка кадрів у профтехучилищах, вищих навчальних закладах і на виробництві), підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів (післядипломна освіта керівників, професіоналів і фахівців; програми MBA; система неперервного навчання персоналу).

Сутність, значення та класифікація кар'єри. Основні мотиви та етапи розвитку кар'єри. Професійна кар'єра та кар'єра в організації. Планування і організація професійно-кваліфікаційного просування керівників, професіоналів і фахівців. Управління кар'єрою.

Створення і підготовка кадрового резерву на підприємстві. Особливості роботи з кадровим резервом.

### **Тема 8. Управління процесами руху персоналу**

Поняття руху персоналу в організації. Види і чинники руху персоналу. Показники обороту, плинності та стабільності персоналу, методи їх визначення. Основні процеси руху персоналу: введення в посаду, адаптація, професійні переміщення, ротація, підвищення по службі, переведення на нижчу посаду, звільнення.

Поняття та організація процесу звільнення працівників. Правові підстави для припинення трудової угоди. Наслідки та практичні дії роботодавців за умов скорочення працівників. Алгоритм процесу звільнення працівника за власним бажанням. Соціально-психологічні аспекти звільнення.

Поняття та основні причини плинності кадрів. Показник визначення плинності кадрів. Система заходів пристосування персоналу до економічних і соціальних змін. Методи розрахунку втрат від надмірного руху та звільнення працівників.

Поняття трудової дисципліни та чинники, що її визначають. Методи зміцнення трудової дисципліни у колективі, засоби стягнень за порушення трудової дисципліни. Абсентеїзм, його причини, наслідки та методи регулювання.

### **Тема 9. Регулювання трудової діяльності персоналу**

Значення та завдання регулювання трудової діяльності персоналу організації. Чинники, які впливають на ефективність регулювання трудової діяльності персоналу. Напрями регулювання трудової діяльності персоналу: регламентування

діяльності посадових осіб; регламентування діяльності структурних підрозділів; регулювання робочого часу; регулювання умов праці.

Засоби регламентування діяльності першого керівника організації, його заступників, структурних підрозділів і посадових осіб. Типова структура положення про структурний підрозділ. Структура посадової інструкції спеціаліста. Зміст і призначення Правил внутрішнього трудового розпорядку.

Поняття робочого часу як універсальної міри кількості праці. Нормативно-правове регулювання робочого часу в Україні. Регулювання режимів праці й відпочинку протягом зміни, доби, тижня та року. Гнучкі режими праці.

Поняття умов праці в організації. Соціально-економічні, техніко-організаційні та природні фактори умов праці, їх вплив на здоров'я, працездатність людини, продуктивність праці та інші економічні показники. Закон України «Про охорону праці».

Гігієнічна класифікація умов праці. Оцінювання умов праці на виробництві. Засоби компенсації впливу несприятливих умов праці на працівників. Основні напрями поліпшення умов праці на виробництві.

### **Тема 10. Служба персоналу і кадрове діловодство**

Специфіка формування і функціонування служб персоналу в ринкових умовах. Роль та місце служби персоналу в організаційній структурі управління організацією. Структура, функції та завдання служби персоналу. Співробітництво служби персоналу з іншими структурними ланками організації. Права, обов'язки й відповідальність керівника служби персоналу. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників служби персоналу.

Поняття, принципи та особливості ведення кадрового діловодства на підприємстві. Напрями ведення кадрового діловодства. Класифікація кадрової документації: первинно-облікова, особова, організаційно-розпорядча, звітно-статистична. Основні реквізити кадрових документів.

Номенклатура справ з кадрового діловодства. Склад кадрової документації та її призначення. Документаційне забезпечення руху кадрів. Ведення особових справ. Облік особового складу організації. Особові картки, штатно-посадова книга, алфавітна книга, журнал реєстрації трудових книжок та ін. Комп'ютеризація кадрового діловодства.

### **Тема 11. Соціально-трудова відносина та їх регулювання**

Соціально-трудова відносина на підприємстві: суть, рівні, види, форми. Роль Міжнародної організації праці в розвитку соціально-трудова відносин. Основні міжнародні норми з питань колективно-договірного регулювання соціально-трудова відносин.

Сутність і значення соціального партнерства. Форми соціального партнерства. Принципи, на яких має функціонувати соціальне партнерство. Роботодавці та наймані працівники як основні сторони соціального партнерства. Функції держави у соціальному партнерстві.

Колективний договір як форма оптимізації інтересів соціальних партнерів. Функції, які виконує колективний договір. Порядок ведення переговорів і укладення

колективного договору. Застосування примирних процедур під час ведення колективних переговорів. Законодавчі вимоги до розроблення колективного договору. Зміст колективного договору та відповідальність за його невиконання.

Виробнича демократія як складова соціального партнерства. Напрями розвитку виробничої демократії. Економічні та соціальні аспекти розвитку виробничої демократії. Актуальні проблеми розвитку виробничої демократії та соціального партнерства в Україні.

## **Тема 12. Ефективність управління персоналом**

Загальні засади ефективності в економіці та управлінні. Головне економічне завдання виробничого підприємства, будь-якої комерційної організації. Принцип економічної доцільності в управлінні персоналом. Сутність понять «ефект», «ефективність» та «ефективність управління персоналом». Чинники, які визначають ефективність управління персоналом.

Витрати на персонал. Групи витрат роботодавців на персонал. Пряма оплата, оплата за невідпрацьований час, премії та нерегулярні виплати, витрати на соціальне забезпечення працівників, витрати на професійне навчання та їхні елементи.

Сутність і показники організаційної ефективності управління персоналом. Сутність і показники економічної ефективності управління персоналом. Сутність і показники соціальної ефективності управління персоналом.

Загальні засади та критерії визначення ефективності діяльності кадрових служб та менеджерів з персоналу в організації. Вдосконалення моделі кадрового менеджера.

## **Список рекомендованої літератури**

1. Кодекс Законів про працю України: Прийнятий 10 грудня 1971 р. із змінами і доповненнями.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К.: ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
3. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посібник / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, Шканова. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 502 с.
4. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник / О.А. Грішнова. К.: Знання, 2009. 390 с.
5. Захарчин Г.М. Управління персоналом: навч. посібник / Г.М. Захарчин, Л.Р. Струтинська, Н.П. Любомидрова, Р.О. Винничук. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2013. 260 с.
6. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. К.: Кондор. 2005. 308 с.
7. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посібник / Л.І. Михайлова. К.: ЦУЛ, 2007. 248 с.
8. Менеджмент персоналу: навч. посібник / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.

9. Палеха Ю. Кадрове діловодство: навч. посібник / Ю. Палеха. К.: Ліра-К, 2011. 476 с.
10. Рульєв В.А. Управління персоналом. навч. посібник / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. К.: Кондор, 2013. 310 с.
11. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. посібник / С.О. Цимбалюк. К.: КНЕУ, 2009. 399 с.
12. Управління персоналом: Практикум [Електронний ресурс] : навч. посібник / В. М. Селютін, Л. М. Яцун. Електрон. дані. Х. : ХДУХТ, 2018.
13. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник / С.У. Олійник. Нар. укр. акад. Х. : Вид-во НУА, 2013. 376 с.
14. Управління персоналом : навч. посібник / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
15. Посилкіна, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. / О. В. Посилкіна, Ю. С. Братішко, Г. В. Кубасова. Х. : НФаУ, 2015. 517 с.
16. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 468с.
17. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с. URL: [http://dglib.nubip.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska\\_STUP.pdf](http://dglib.nubip.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska_STUP.pdf)
18. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч. метод. посібник Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
19. Жук О.П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів: Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338 с.
20. Жук О.П. Навчально-методичні матеріали до курсу „Управління людськими ресурсами” для студентів галузі знань 07 „Управління та адміністрування”, спеціальності 073 „Менеджмент”. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, кафедра менеджменту, 2019. 30 с.
21. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/37650/1/Personnel%20Management.pdf>.
22. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
23. HR-менеджмент. Конспект лекцій: навч. посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Уклад.: М. В. Шкробот, Л. Л. Ведута. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/36828>
24. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р., № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

## **Навчальна дисципліна «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства»**

### **Тема 1. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) як вид підприємництва**

Сутність та роль ЗЕД в сучасних умовах господарювання. Рівні (глобальний, наднаціональний, галузевий, національний, регіональний, макрорівень, мікрорівень), об'єкти (товари, послуги, зовнішньоекономічні зв'язки) і суб'єкти (згідно ст. 3 ЗУ «Про ЗЕД») ЗЕД. Види ЗЕД (згідно ст. 4 ЗУ «Про ЗЕД»). Принципи здійснення ЗЕД (загальні, специфічні, національні). Нормативно-правове забезпечення ЗЕД в Україні.

### **Тема 2. Зовнішньоекономічні операції та зв'язки**

Поняття та види (основні і допоміжні) зовнішньоекономічних операцій. Зовнішньоторговельні операції: види (торгівля товарами, торгівля послугами, торгівля продуктами інтелектуальної власності, звичайна торгівля, торгівля за режимом найбільшого сприяння, преференційна та дискримінаційна), форми (експорт (реекспорт), імпорт (реімпорт), внутрішньо фірмова, зустрічна торгівля), методи (прямий і через посередників) та показники (показники обсягів, показники структури, показники динаміки, показники підсумків). Сучасні тенденції і особливості розвитку зовнішньоторговельних зв'язків у світі.

Зовнішньоекономічні виробничі зв'язки: лізингові операції (фінансовий та оперативний лізинг, переваги міжнародного лізингу), виробнича кооперація (напрями і форми кооперації) та спільне підприємництво (форми, мотиви та переваги СП, вільні економічні зони як інструмент особливого регулювання ЗЕД).

Зовнішньоекономічні фінансово-інвестиційні зв'язки (прямі і портфельні інвестиції, складові «сприятливого інвестиційного клімату», види і форми іноземних інвестицій, спонукальні мотиви іноземних інвестицій, підприємство з іноземними інвестиціями, сучасні тенденції розвитку іноземного інвестування в Україні).

### **Тема 3. Основи регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні**

Поняття зовнішньоекономічної політики держави та її складові (зовнішньоторговельна, інвестиційна, валютна та митна). Протекціонізм та лібералізація як базові моделі зовнішньоторговельної політики.

Організаційна структура державного регулювання ЗЕД в Україні. Суб'єкти регулювання ЗЕД та їх повноваження, інструменти регулювання ЗЕД. Правові режими регулювання ЗЕД на території України.

Митно-тарифне регулювання ЗЕД. Суть та структура Єдиного митного тарифу. Поняття, функції та види мита. Поняття та види митних ставок. Митна вартість товару та визначення країни походження товару.

Нетарифне регулювання ЗЕД. Методи нетарифного регулювання:

1. Кількісні: квотування (поняття, види, економічні наслідки), ліцензування (поняття, види), добровільне обмеження експорту;

2. Адміністративні: технічні бар'єри, внутрішні податки і збори, вимоги про вміст місцевих компонентів;



3. Фінансові: демпінг, експортні субсидії, експортні кредити, валютні обмеження та регламентація операцій з валютою.

Регулювання ЗЕД на міжнародному рівні через систему міжнародних економічних організацій: торгівля - СОТ, ЮНКТАД, МТЦ, ЮНСІТРАЛ, МТП, Міжнародні організації з регулювання світових товарних ринків, фінанси - Група світового банку, МВФ, ЄБРР, БМР, Регіональні банки розвитку, регіональні інтеграційні угруповання (ЄС, СНД, НАФТА, АСЕАН та ін.).

#### **Тема 4. Стан та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності України**

Передумови і шляхи інтеграції України у світове господарство. Система чинників, які формують товарну і географічну структуру ЗЕД українських підприємств (геополітичні, природно-ресурсні, соціально-економічні та інфраструктурні, культурні чинники).

Україна на міжнародному ринку товарів і послуг. Товарна і географічна (регіональна і організаційна) структура зовнішньої торгівлі України та тенденції її розвитку. Показники ЗЕД України (експортна (імпортна) квоти, рівень відкритості економіки, зовнішньоторговельне сальдо, темпи приросту і т.п.).

Участь України у міжнародних фінансово-інвестиційних процесах. Участь України у Єврорегіонах. Експортний потенціал України. Перспективи розвитку України як транзитної держави.

#### **Тема 5. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**

Сутність та складові процесу управління ЗЕД підприємства з точки зору системно-функційного підходу у менеджменті.

##### *5.1. Ухвалення рішення про вихід на зовнішній ринок*

Діагностика сучасного міжнародного середовища бізнесу. Дослідження зовнішнього (економічного, політичного, правового та культурного; макро- і мікросередовища) та внутрішнього бізнес-середовища при здійсненні ЗЕД. Чинники, що впливають на ухвалення рішення підприємства про вихід на зовнішній ринок: внутрішні і зовнішні. Небезпеки і ризи, які несе діяльність на зовнішньому ринку для підприємства.

##### *5.2. Стратегії проникнення на зовнішні ринки*

Чотири основні стратегічні профілі ЗЕД підприємств: етноцентризм, поліцентризм, регіоноцентризм і геоцентризм. Напрямки формування зовнішньоекономічних стратегій: за фіксованим рівнем якості всі зусилля спрямовуються на зниження ціни через зменшення витрат; за незмінної ціни відбувається покращення якісних характеристик. Стратегія експорту та стратегія імпорту у ЗЕД.

##### *5.3. Основні форми організаційних структур управління ЗЕД на підприємстві.*

Чинники і принципи побудови організаційних структур управління ЗЕД підприємства. Основні форми побудови організаційних структур управління ЗЕД: проста (експортний, імпортний відділи), складна (відділ ЗЕД, зовнішньоекономічна фірма, структура створена спільно з іноземним контрагентом) і транснаціонального типу (міжнародний відділ, функційна, продуктова, регіональна, матрична).

Структура, функції та обов'язки відділу ЗЕД на підприємстві (на основі Положення про відділ ЗЕД) та його провідних спеціалістів (на основі посадових інструкцій).

Формальні і неформальні механізми координації та інтеграції діяльності міжнародних підрозділів підприємства за Ч. Гілом. Принципи оптимізації організаційних структур управління ЗЕД.

#### *5.4. Валютне та податкове регулювання ЗЕД підприємства.*

Сутність валютного регулювання. Інструменти валютного регулювання: регулювання валютного курсу; організація розрахунків в іноземній валюті; відкриття рахунків в іноземній валюті; купівля іноземної валюти; терміни розрахунків за експортно-імпортними операціями; здійснення резидентами іноземних інвестицій. Валютні ризики та способи їх усунення.

Зміст та принципи оподаткування ЗЕД в Україні. Основні види податків, встановлених для суб'єктів ЗЕД. Пільги при здійсненні ЗЕД.

#### *5.5. Аналіз ЗЕД підприємства та оцінка її ефективності.*

Суть та види аналізу ЗЕД. Аналіз ЗЕД країни, регіону, галузі (абсолютні показники, відносні показники, показники структури, показники інтенсивності, показники ефективності ЗЕД).

Аналіз ЗЕД підприємства: аналіз виконання зобов'язань з експорту та імпорту, аналіз динаміки експорту та імпорту, аналіз якості та конкурентоспроможності експортних (імпортних) товарів, аналіз експорту та імпорту на умовах комерційного кредиту.

Визначення ефективності ЗЕД підприємства. Валютна ефективність експорту та імпорту. Економічна ефективність зовнішньоекономічних операцій. Показники ефекту експорту та імпорту.

## **Тема 6. Інформаційне забезпечення та контрактний менеджмент у сфері зовнішньоекономічної діяльності**

Суть і напрями інформаційного забезпечення ЗЕД. Поняття та види зовнішньоторговельної документації: документація із забезпечення виробництва експортного товару; документація з підготовки товарів до відвантаження; комерційні документи; технічна документація; документація оформлення банківських операцій; страхові документи, транспортні документи; митні документи.

Поняття та особливості укладання зовнішньоекономічних договорів (контрактів). Структура зовнішньоекономічного договору. Істотні умови зовнішньоекономічного договору (14 пунктів, згідно з «Положенням про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів)»).

Процес підготовки та укладання зовнішньоекономічного договору (7 етапів): маркетингове дослідження ринку, вибір форм і методів роботи на зовнішньому ринку, розробка організаційних і комерційних заходів, проведення рекламної кампанії, підготовка до підписання, підписання договору, організація контролю за виконанням договору. Оцінка виконання договорів.

## **Тема 7. Організація та функціонування підприємств з іноземним капіталом в Україні**

Поняття та нормативно-правове регламентування діяльності підприємств з іноземними інвестиціями в Україні. Види і форми іноземних інвестицій в Україні

Особливості та етапи створення підприємств з іноземними інвестиціями в Україні. Особливості вибору іноземного партнера для спільної діяльності. Документаційне забезпечення діяльності підприємств з іноземними інвестиціями.

Ефективність функціонування підприємства з іноземним капіталом.

## **Тема 8. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства**

Сутність та чинники формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Показники міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Оцінка рівня конкуренції на зовнішніх ринках. Стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Напрями і методи підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Сучасний стан формування і рівня міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Митний кодекс України: Прийнятий 12.03.2012 р. із змінами і доповненнями.
2. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991р.
3. Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19 березня 1996 р.
4. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України «Про затвердження Положення про форму зовнішньоекономічного договору (контракту)» від 6 вересня 2001 р.
5. Вічевич А.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібник / А.М. Вічевич, О.В. Максимець. Львів: Афіша, 2004. 140 с.
6. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник / О.П. Гребельник. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 452 с.
7. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник / М.І. Дідківський. К.: Знання, 2006. 462 с.
8. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посібник. Київ, ЦНЛ 2014. 345 с.
9. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств / І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В.Є. Власик, О.О. Гетьман. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.
10. Зовнішньоекономічні операції та контракти / Козик В.В., Панкова Л.А., Карпак Я.С., Григорєв О.Ю., Босак А.О. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 608с.
11. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник / За ред. д.е.н., проф. Ю.В. Макогона. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. С. 424.
12. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств [Електронний ресурс] : навч. посіб. до вивчення дисципліни для студ. галузі знань 07 «Управління та адміністрування», за спеціальністю 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: А. Р. Дунська, Г. П. Жалдак. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 64 с.
13. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.

14. Новицький В.Е. Міжнародна економічна діяльність України: підручник. К.: КЕСУ, 2003. С. 948.
15. Основи зовнішньоекономічної діяльності: теоретичні основи і прикладні аспекти: навч.- метод. посібник / Георгіаді Н. Г., Князь С.В., Передало Х.С., Берлінг Р.З. Львів: Інтелект-Захід, 2006. 260 с.
16. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібник / А.П. Рум'янцев, Н.С. Рум'янцева. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 384 с.
17. Торгова Л.В. Основи зовнішньоекономічної діяльності: практикум / Л.В. Торгова, О.В. Хитра. Львів: Новий Світ-2000, 2007. 220 с.
18. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. затверджено МОН / За ред. О.А. Кириченка. К., 2008. 518 с.
19. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібник/ А.П.Рум'янцев, Н.С.Рум'янцева. 2-ге вид., перероб. та доп. К. : ЦУЛ, 2012. 296 с.
20. Тюріна Н.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник / Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацька. К.: ЦУЛ, 2013. 260 с.
21. Філіпенко А.С., Бураковський І.В., Будкін В.С. Міжнародні економічні відносини: Сучасні міжнародні економічні відносини. К., 2012. 585 с.
22. Хрупович С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», спеціальності: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / Світлана Хрупович. Тернопіль, 2017. 137 с.
23. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 244 с.
24. Г. Я. Глуха, О. А. Задоя, О. А. Євтушенко, Е. М. Лимонова. Управління зовнішньоекономічною діяльністю : навчальний посібник. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2019. 156 с.
25. Баталова Л. О. Фінансовий контроль і сфери державної митної справи : монографія. Чернівці : Технодрук, 2015. 153 с.
26. Дахно І. І., Алієва-Барановська В. М. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. К., 2018. 356 с.
27. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник. К., 2019. 336 с.
28. Пасічник А. М. Методологія формування транспортно-митної інфраструктури України : монографія. Дніпропетровськ, 2016. 168 с.
29. Ю. Козак. Міжнародна торгівля : підручник. Київ-Катовіце-Краків, 2015. 272 с.

## **Навчальна дисципліна «Операційний менеджмент»**

### **Тема 1. Операційний менеджмент в організаціях**

Понятійний апарат операційного менеджменту. Операційний менеджмент як різновид функціонального. Концепції та функції операційного менеджменту. Розвиток операційного менеджменту. Операційна стратегія. Стратегія і тактика операцій. Структура системи управління. Характеристика підсистем управління.

## **Тема 2. Операційна система, стратегія і операційний менеджмент**

Виробниче підприємство. Операційна система виробничого підприємства. Операційна стратегія. Менеджмент операційної системи. Конкурентні показники операцій та їх ефективність.

## **Тема 3. Проектування продукту та послуг у виробничому процесі**

Проектування продуктів у контексті операційного менеджменту. Проектування послуг в контексті операційного менеджменту. Вартісний аналіз і вартісний інжиніринг в контексті операційного менеджменту. Проектування процесів. Розміщення процесів в контексті операційного менеджменту. Дизайн систем операційного менеджменту.

## **Тема 4. Планування виробничих планів і програм в операційному менеджменті**

Система і значення планування на підприємстві. Методологія планування в операційному менеджменті. Стратегічне планування в операційному менеджменті. Тактичне планування в операційному менеджменті. Виробнича програма підприємства.

## **Тема 5. Управління виробничою потужністю в операційному менеджменті**

Поняття: види виробничої потужності. Планування виробничих потужностей. Критерій розміщення виробничих потужностей. Методи розміщення виробничої потужності. Розміщення об'єктів сервісу.

## **Тема 6. Оперативне управління в операційній системі**

Призначення оперативного управління в операційній системі. Оперативно-виробниче планування. Диспетчеризація та оперативне розпорядництво. Управління функціонуванням диспетчерської служби. Система оперативного управління «Точно в строк».

## **Тема 7. Методи прийняття рішень в операційному менеджменті**

Теорія прийняття рішень, прийняття рішень в умовах визначеності, прийняття рішення в умовах ризику, прийняття рішення в умовах невизначеності. Процес прийняття рішень, визначення проблеми та фактів, встановлення критерію рішень і цілей, формулювання моделей та зв'язків між цілями та змінними, визначення та оцінка альтернатив, вибір найкращої альтернативи, запровадження рішення. Математичні моделі, статистичні моделі, моделі лінійного та математичного програмування.

## **Тема 8. Управління матеріальними ресурсами і виробничими запасами**

Принципи формування системи управління матеріальними ресурсами і виробничими запасами. Управління процесом матеріалоспоживання. Місце і види запасів в операційній системі. Витрати, пов'язані з утриманням запасів. Система управління виробничими запасами.

## **Тема 9. Управління операційною інфраструктурою підприємства в контексті операційного менеджменту**

Склад підрозділів, вимоги і задачі операційної інфраструктури в операційному менеджменті. Управління ремонтним господарством в операційному менеджменті. Управління інструментальним господарством в операційному менеджменті. Управління енергетичним господарством в операційному менеджменті. Управління транспортним і складським господарством в операційному менеджменті

## **Тема 10. Управління якістю та продуктивністю**

Понятійно-категоріальний апарат управління якістю продукції в контексті операційного менеджменту. Якість продукції як об'єкт операційного менеджменту. Основи створення сучасних систем управління якістю продукції на підприємстві. Стандарти як нормативна база менеджменту якості продукції. Сертифікація продукції в контексті операційного менеджменту.

## **Тема 11. Контроль в системі операційного менеджменту**

Види і процес контролю в системі операційного менеджменту. Кількісно-строковий контроль виробничих операцій в операційному менеджменті. Контроль якості продукції технологічного процесу в системі операційного менеджменту. Контроль виробничих витрат в системі операційного менеджменту. Контроль і контролінг в системі операційного менеджменту.

## **Тема 12. Управління персоналом в системі операційного менеджменту промислового підприємства**

Від управління кадрами до персонал-стратегії. Методи управління персоналом підприємства. Кадрове планування на підприємстві. Оперативний план роботи з персоналом. Оцінка компетенції і професійної відповідності персоналу. Мотивація персоналу і ефективність виробництва. Особливості економічних і неекономічних способів мотивації і стимулювання праці.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Акіліна О.В. Основи підприємництва (навчально-методичний комплекс). Навчальний посібник / О.В. Акіліна, В.Г. Пасічник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 176 с.
2. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник / П.І. Белінський. К.: ЦНЛ, 2005. 624 с.
3. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: Навч. посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. К.: ЦУЛ, 2003. 316 с.
4. Виноградська А.М. Основи підприємництва: Навчальний посібник / А.М. Виноградська. Друге видання, перероб. і допов. К.: Кондор, 2005. 544 с.
5. Воронкова В. Г. Операційний менеджмент. Навчальний посібник / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, В. О. Желябін, І. І. Кириченко, М. А. Ажажа. Львів: «Магнолія 2006», 2009. 438 с.
6. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: Навчальний посібник / І.Б. Гевко. К.:Кондор, 2005. 228 с.

7. Комарницький І.Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання): Навч. посібник / І.Ф. Комарницький, П.І. Белінський, В.Т. Кравець. К.: ЦНЛ, 2005. 308 с.
8. Михайловська О.В. Операційний менеджмент: Навч. посібник / О.В. Михайловська. К.: Кондор, 2008. 550 с.
9. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: Навч. посібник / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. – К.: ТОВ «УВПК» «Екс об», 2002. 392 с.
10. Оробчук М.Г. Організація і планування діяльності підприємства: Навчальний посібник / М.Г. Оробчук, Б.М. Максимів, О.М. Марченко. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2007. 335 с.
11. Сумець О.М. Операційний менеджмент: Теоретичний аспект і практичні завдання: Підручник / О.М. Сумець. К.: ВД «Професіонал», 2006. 480 с.
12. Школа І.М. Операційний менеджмент: Практикум / І.М. Школа, О.В. Михайловська. Чернівці: Книги-XXI, 2004. 374 с.
13. Яцура В.В. Соціально-економічне прогнозування: навч. посібник / В.В. Яцура, О.С. Сенишин, М. О. Горинь. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 412 с.
14. Операційний менеджмент: презентаційний курс [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна. К. : КНЕУ, 2016. 197 с.
15. Операційний менеджмент: електронний навчальний посібник / О.Г. Ратушняк. Вінниця : ВНТУ, 2016. 243 с.
16. Лепейко Т.І., Шматько Н.М. Операційний менеджмент: Навчальний посібник для студентів спеціальності 6.030601 «Менеджмент організацій» денної та заочної форм навчання. Освітньо-кваліфікаційний рівень "бакалавр". Х.: УПА, 2011. 247 с.
17. Операційний менеджмент : методичний посібник для студентів напряму підготовки 6.030601 «Операційний менеджмент» / М. А. Кіріліна. Одеса: «Одеський національний університет імені І. І. Мечникова», 2015. 38 с.
18. І. А. Маркіна. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Полтава, 2018.
19. Маркіна І. А. Управління інформаційним потенціалом промислових підприємств : монографія. Полтава : «Сімон», 2015. 238 с.
20. Т. А. Коцко. Операційний менеджмент : навчально-методичний комплекс дисципліни. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 120 с.
21. Васильков В. Г. Організація операційної діяльності підприємства : підручник. К. : КНЕУ, 2015. 502 с.
22. Яковлев А. І. Організація виробництва: підручник. Харків : НТУ «ХПШ», 2016. 436 с.
23. А. П. Наливайко. Стратегія підприємства : навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2016. 485 с.
24. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент : електронний навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2016. 243 с.
25. Чорна М. В., Смірнова П. В., Бугріменко Р. М. Управління витратами: навчальний посібник. 2017. 166 с.

## **Навчальна дисципліна «Стратегічне управління»**

### **Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління**

Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Стратегічний менеджмент: підходи до його трактування. Ключові гіпотези стратегічного менеджменту. Еволюція розвитку стратегічного управління.

Формування нової управлінської парадигми. Концепція стратегічного управління: сутність, елементи, механізм здійснення. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах господарювання. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного управління в процесі розвитку українських підприємств в ринкових умовах господарювання.

### **Тема 2. Види стратегічного управління**

Моделі стратегічного управління. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації. Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін.

Вибір системи управління для підприємства. Сучасні критерії оцінювання ефективності стратегічного управління.

Формування стратегічного мислення менеджерів та принципи стратегічної діяльності на підприємстві. Сутність стратегічного мислення. Креативність у стратегічному управлінні.

### **Тема 3. Етапи стратегічного управління та цілевстановлення**

Основні етапи стратегічного управління: цілевстановлення; стратегічний аналіз; стратегічний вибір; стратегічне планування; впровадження і виконання стратегії, оцінка виконання стратегії та вироблення стратегічних коректив.

Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством. 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.

### **Тема 4. 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. Основні визначники стратегії підприємства. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень. Базові стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку. Конкурентні стратегії та їх специфіка. Стратегії управління ресурсами підприємства. Функціональні стратегії. Стратегії підприємств на іноземних ринках. Поняття життєвого циклу організації. Взаємозв'язок життєвого циклу і стратегії організації

### **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. Основний інструментарій дослідження середовища діяльності підприємства. Основні ідеї STEP-аналізу. Особливості SWOT-аналізу. Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства

Оцінка конкурентного середовища в галузі. Модель п'яти сил конкуренції за М.Портером. Ключові чинники успіху. Стратегічні групи конкурентів та методи їх визначення. Застосування «карти стратегічних груп» в аналізі середовища організації.

### **Тема 6. Оцінка конкурентоспроможності підприємства**

Поняття конкурентоспроможності організації (підприємства). Місце управління конкурентоспроможністю у системі стратегічного управління. Необхідність дослідження ієрархічного та методичного аспектів конкурентоспроможності.

Конкурентний статус підприємства. Методи оцінювання конкурентоспроможності організацій (підприємств). Матриця конкурентного профілю. SPACE-аналіз: переваги і недоліки. Вимоги і вихідні дані для оцінювання конкурентоспроможності. Відносність поняття «конкурентоспроможність». Вибір показників і критеріїв. Особливості оцінювання конкурентоспроможності різних об'єктів.

Шляхи підвищення конкурентоспроможності. Фактори, показники, які визначають конкурентоспроможність підприємства.

### **Тема 7. 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. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності.

Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства.

### **Тема 8. Аналіз портфеля підприємства та оцінка стратегічної позиції**

Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування. Поняття стратегічної прогалини. 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. Використання матричних методів для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/ дій на ринку. Використання результатів портфельного аналізу. Управління гнучкістю стратегічного портфеля. Недоліки портфельного аналізу.

## **Тема 9. Сутність та моделі стратегічного планування**

Мета та принципи стратегічного планування. Моделі стратегічного планування.

Зміст та структура стратегічного плану. Характерні риси стратегічного плану. Стратегічні програми. Роль та місце стратегічної програми у системі планування. Стратегічна програма як інструмент реалізації стратегії. Стратегічні проекти. Стратегічний проект як інструмент реалізації стратегії. Відмінності стратегічних проектів від стратегічних програм та планів. Структура проектів.

## **Тема 10. Підсистеми забезпечення реалізації стратегії підприємства**

Організаційне забезпечення стратегічного управління. Стратегія і структура: характеристика взаємозв'язку. Визначення організаційної структури управління. ОСУ як інструмент виконання стратегій. Класифікація ОСУ.

Роль фінансово-економічного забезпечення (ФЕЗ) у стратегічному управлінні. Сутність, роль та функціонування підсистеми ФЕЗ як інструменту виконання стратегій підприємства. Поточне та стратегічне бюджетування, особливості планування в системі ФЕЗ, та їх зв'язок з системою стратегічних планів, проектів і програм.

Поняття, структура, варіанти побудови соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії підприємства. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

## **Тема 11. Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень на підприємстві**

Інформаційна система стратегічного управління. Концепції побудови інформаційних систем управління. Стратегічні елементи інформаційних систем підприємств і формування підсистеми стратегічного моніторингу.

Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання. Форми, методи та інструменти обліку і контролю в стратегічному управлінні. Моделі контролю «час/витрати». Система облікових і контрольних показників. Система стратегічного контролінгу. Налагодження зворотного зв'язку в процесі стратегічного управління.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посібник / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
2. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Т.В. Головка, С.В. Сагова, за ред. М.В. Кужельного. К.: КНЕУ, 2002. 198 с.
3. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.А. Ігнат'єва. К.: Каравела, 2008. 480 с.
4. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. К.: Знання, 2006. 366 с.
5. Корецький М.Х. Стратегічне управління: Навч. посібник / М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій. К.: ЦУЛ, 2007. 240 с.

6. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под. ред.. Л. Фэйл, Р. Рэнделла; Пер. с англ. 4-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 587 с.
7. Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнатієва. К.: Каравела, 2006. 320 с.
8. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління. Підручник / Б.М. Мізюк. Львів: Магнолія 2006, 2009. 544 с.
9. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.В. Осовська, О.Л. Іщук, І.В. Жалінська. К. : Кондор, 2003. 194 с.
10. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуація, приклади: Навч. посібник / О.М. Сумець. К.: ВД «Професіонал», 2005. 320 с.
11. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент (практикум) : навч. посібник / Н. Тарнавська, О. Напора. Тернопіль: Карт-бланш, К.: Кондор, 2008. 287 с.
12. Шершньова З.С. Стратегічне управління : підручник / З.С. Шершньова. 2-ге вид., переробл. і допов. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
13. Яцура В.В. Стратегічний менеджмент: питання і відповіді: посіб. для самост. підготовки студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організації» заочної форми навчання / В.В. Яцура, В.Ю. Харко. Львів : Вид. центр ЛНУ імені І. Франка, 2010. 77 с.
14. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.
15. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.] К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
16. Мармаза О.І. Стратегічний менеджмент / О. І. Мармаза. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. 103 с.
17. Стратегічний менеджмент. Частина 1. : навч. посібник у структ.-логіч. схемах / Г. І. Забродська, Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна, А. П. Грінько. Х. : ХДУХТ, 2017. 453 с.
18. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с
19. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Стратегічне управління корпораціями : навч. посібник Київ : Центр учбової літератури, 2016. 480 с.
20. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
21. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. / М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожная [та ін.] ; за заг. ред. М. П. Бутка . Київ : Центр учбової літератури, 2019 . 376 с.
22. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2015. 103 с.
23. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Уклад.: , В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Харків : ХНАДУ, 2016. 252 с.

24. Стратегічне управління підприємствами малого та середнього бізнесу промислового регіону : монографія / за наук. ред. д.е.н, проф., ак. АЕНУ І. Д. Падеріна. – Дніпро: ТОВ «Акцент ПП», 2016. – 184 с.

25. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

26. Довбня С. Б., Чабанець Т. М. Інноваційне стратегічне планування : монографія. Дніпро : Ліра, 2020. 204 с.

## **Навчальна дисципліна «Маркетинг»**

### **Тема 1. Сутність маркетингу та розвиток його концепцій**

Вступ до навчального курсу «Маркетинг». Ринок як основне поняття маркетингу: суть і класифікація. Етимологія слова «маркетинг» та поняття про маркетинг: його означення, місце в системі економічних понять. Суспільно-економічна природа маркетингу, еволюція його виникнення та історичні етапи розвитку.

Значення маркетингу для формування і розвитку ринкової економіки. Система маркетингу. Об'єкт, предмет та суб'єкт маркетингу. Напрямки розвитку маркетингу, які створюються у сфері бізнесу за допомогою інструментів маркетингу. Основні завдання маркетингу для становлення ринкових відносин в Україні.

### **Тема 2. Маркетинг як відкрита мобільна система**

Загальні і конкретні принципи маркетингу: їх місце і значення. Методи маркетингу. Основні функції маркетингової діяльності та їх загальна характеристика.

Види маркетингу. Маркетинг, орієнтований на продукт, на споживача і змішаний маркетинг. Класифікація видів маркетингу в залежності від орієнтації маркетингової діяльності; сфери застосування; періоду часу, на який розробляється маркетингова політика підприємства; виду купівельного попиту; застосовуваної концепції керування маркетинговою діяльністю на підприємстві; ступеня координації функцій, що виконуються на підприємстві; кінцевої мети маркетингової діяльності підприємства; видів продукції; рівня розв'язуваних задач; ступеня диференціації маркетингових функцій; територіальної ознаки.

Практичний аналіз сучасних видів маркетингу (мережевого, багаторівневого, маркетингу взаємовідносин, інтернет-маркетингу, політичного маркетингу та ін.).

### **Тема 3. Управління маркетинговою діяльністю**

Маркетинг як соціально-економічна система. Управління маркетингом: суть, завдання та основні його концепції. Процес та етапи управління маркетингом. Планування маркетингової діяльності. Функціональна, товарна, ринкова та змішана структура служби маркетингу на підприємстві.

Поняття стратегії маркетингу. Загальні маркетингові стратегії. Стратегії проникнення на ринок із новим товаром. Стратегії стосовно продукту: диференціація, лідерство по повних витратах, спеціалізація, диверсифікованість, розширення сфери використання продукту. План маркетингу і його структура. Маркетинговий контроль: його суть, вимоги, функції, види. Ревізія (аудит) у системі маркетингового контролю. Розробка плану маркетингової ревізії.

#### **Тема 4. Формування маркетингової інформаційної системи на основі проведення маркетингових досліджень**

Чинники та показники кон'юнктури ринку. Індекс Харфіндела-Хіршмана. Місткість, частка та насиченість ринку. Конкурентні сили за М.Портером. Класифікація фірм-конкурентів.

Маркетингові дослідження: суть, мета, об'єкти, види та етапи. Організація маркетингового дослідження на підприємстві, його основні елементи та стадії.

Вторинна маркетингова інформація, характеристика її основних джерел. Методи збору первинної інформації. Анкетування як основний інструмент дослідження методом опитування.

#### **Тема 5. Вивчення потреб і поведінки споживачів та вибір цільових сегментів**

Характеристика покупця, процес прийняття купівельного рішення. Вивчення попиту споживача та його економіко-психологічні основи. Поняття про профіль клієнта (споживача). Структуризація попиту через потреби.

Поняття про сегмент і сегментування ринку, та їх маркетингове призначення. Відмінність сегментації споживчого ринку від промислового. Етапи процесу сегментування ринку. Основні підходи до сегментування ринку. Сегментування за поведінкою покупців. Сегментування за мотиваціями покупки. Сегментування за характеристиками покупців. Оцінка сегментів ринку за привабливістю та можливістю фірми конкурувати в цьому сегменті.

Стратегії вибору цільових ринків. Мета позиціонування товару. Фактори, методи й етапи позиціонування. Розробка карти сприйняття товару фірми і конкуруючого товару. Позиціонування, репозиціонування товару

#### **Тема 6. Товар у комплексі маркетингу**

Суть маркетингової товарної політики, її цілі, завдання, структура й умови реалізації. Маркетингова концепція товару. Товарна марка, її суть та використання. Упакування товарів, її функції і різновиди. Об'єктивні, ринкові атрибути товару й атрибути, що використовуються у процесі споживання. Споживчі товари, їх класифікація. Товари виробничого призначення, та їх класифікація.

Поняття товарного асортименту, керування товарним асортиментом. Товарна номенклатура. Широта, глибина, насиченість, гармонійність товарної номенклатури. Продуктова лінія. Матриця БКГ. Основні сценарії розвитку портфеля напрямків діяльності або товарів фірми.

Конкурентна перевага, основні ознаки і види. Конкурентоспроможність продукції, суть, показники та оцінка. Маркетингова характеристика понять: «новий продукт», «інновація», диверсифікованість товару.

Управління розвитком нової продукції. Причини невдач нової продукції на ринку. Концепція життєвого циклу продукції і характеристика його основних етапів. Види кривих життєвого циклу товару, їхня характеристика.

### **Тема 7. Ціна у комплексі маркетингу**

Сутність і роль маркетингової цінової політики. Фактори, що впливають на прийняття рішень у системі маркетингового ціноутворення: ринкове середовище, споживачі, держава, посередники і постачальники. Характеристика основних етапів алгоритму розрахунку ціни. Цілі цінової політики маркетингу: максимізація прибутку, максимізація збуту, лідерство, забезпечення виживання. Основні моделі та методи маркетингового ціноутворення. Вибір методу ціноутворення.

Методи прямого ціноутворення. Метод ціноутворення, орієнтований на витрати. Метод ціноутворення, орієнтований на аналіз беззбитковості. Метод ціноутворення, орієнтований на очікувану цінність товару. Метод ціноутворення, виходячи з умов конкуренції. Метод ціноутворення в рамках товарної номенклатури. Метод ціноутворення за географічним принципом. Методи ціноутворення на основі узаконених типових умов.

Маркетингові стратегії керування цінами («зняття вершків», поступового зниження ціни, проникнення на ринок). Політика диференційованих цін та її різновиди: стратегія пільгових, дискримінаційних цін, цінові лінії і традиційні шкали цін на товари різного класу. Політика психологічних цін, поступового проходження сегментів ринку, збиткового лідера, єдиних цін, стандартних цін, переважних цін, виживання, політика встановлення цін на товари, зняті з виробництва, цінових знижок.

### **Тема 8. Розповсюдження у комплексі маркетингу**

Суть та зміст маркетингової політики розподілу. Природа каналів руху товарів. Алгоритм формування каналів руху товарів. Збутові відділення і контори виробників. Оптовики з повним циклом обслуговування. Оптовики з обмеженим циклом обслуговування. Брокери й агенти. Організатори оптового товарообігу.

Класифікація підприємств роздрібної торгівлі за формами власності. Класифікація підприємств роздрібної торгівлі за структурою стратегії магазину. Позамагазинна роздрібна торгівля.

Керування каналами розподілу. Конфлікти в каналах розподілу і методи їхньої ліквідації. Оцінка каналів розподілу. Маркетингова логістика: суть та особливості її використання у маркетинговій збутовій політиці.

### **Тема 9. Комунікації у комплексі маркетингу**

Суть і зміст маркетингової політики просування. Зміст, цілі та процес формування політики маркетингових комунікацій. Реклама: її зміст, види, планування. Проблеми стимулювання збуту і особистого (персонального) продажу товарів. Значення політики просування для підвищення ефективності маркетингового управління на підприємствах в Україні.

Зв'язки з громадськістю. Персональний продаж. Додаткові засоби комплексу маркетингових комунікацій: виставки та ярмарки, спонсорство і меценатство, брендінг, продукт-плейсмент, інтегровані маркетингові комунікації в місці продажу.

Суть та особливості функціонування інформаційної системи маркетингу. Формування системи маркетингових комунікацій підприємства. Інтерактивний

маркетинг та його значення в умовах ринкової економіки. Інтернет-бізнес у сучасному маркетингу.

### Список рекомендованої літератури

1. Армстронг Г. Маркетинг. Загальний курс / Г. Армстронг, Ф. Котлер. 5-е вид. М: Видавничий дім «Вільямс». 2001. 608 с.
2. Белявцев М. Маркетинг: навчальний посібник / М. Белявцев, Л. Іваненко. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.
3. Бородкіна І.О. Маркетинг: навч. посібник / І.О. Бородкіна. К.: Кондор, 2007. 362 с.
4. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. підручник / А.В. Войчак. К.: КНЕУ, 1998. 268 с.
5. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Робочий конспект та навчальні тестові завдання: навчальний посібник / С. С. Гаркавенко. К. : Лібра, 2004. 208 с.
6. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник / С.С. Гаркавенко. К.: Лібра, 2007. 712 с.
7. Гончарук Я. А. Маркетинг: навч. посіб. у тестах / Я. А. Гончарук, А. Ф. Павленко, С. В. Скибницький. Вид. 2-ге, доп. і перероб. К.: КНЕУ, 2004. 392 с.
8. Грінченко Т.Д. Маркетинг: навчальний посібник / Т.Д. Грінченко, О.В. Дубовик. К.: «Фірма «ІНКОС», Центр навчальної літератури, 2007. 255 с.
9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. СПб.: Изд-во «Питер», 2000. 896 с.
10. Крамаренко В.І. Маркетинг: навч. посібник / В.І. Крамаренко. К.: ПУЛ, 2003. 258 с.
11. Крикавський Є. Промисловий маркетинг: підручник / Є. Крикавський, Н. Чухрай. 2-ге вид. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. 472 с.
12. Липчук В.В. Маркетинг: основи теорії та практики: Навчальний посібник / В.В. Липчук, А.П. Дудяк, С.Я. Бугіль. Львів: «Новий Світ-2000», «Магнолія плюс», 2003. 288 с.
13. Маркетинг: навчальний посібник / За ред. В.І. Крамаренко, Б.І. Холода. К: ЦУЛ, 2003. 258 с.
14. Маркетинг: підручник / За ред. О.М. Азарян. К.: НМЦВОМОШ України, НВФ «Студцентр», 2003. 400 с.
15. Маркетинг: учебник / Под ред. А.Н. Романова. М.: Банки й биржи, ЮНИТИ, 1995. 560 с.
16. Мороз Л. Маркетинг: навчальний посібник; Збірник вправ / Л. Мороз, А.. Чухрай. Львів: 2002. 244 с.
17. Мостенська Т.Л. Основи маркетингу: навчальний посібник / Т.Л. Мостенська. К: Кондор, 2006. 240 с.
18. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навчальний посібник / Ю.Є. Петруня. К.: Знання, 2007. 325 с.
19. Полтораки В. А. Маркетингові дослідження: навчальний посібник / В. А. Полтораки. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 387 с.
20. Скибінський С.В. Маркетинг: підручник / С.В. Скибінський. Львів, 2000. 640 с.

21. Франчук В.І. Основи маркетингу (тестові та ситуаційні завдання) / В.І. Франчук, М.Б. Дяк. Львів: ТзОВ «Група ескорт», 2002. 46 с.
22. Щербань В.М. Маркетинг: Навчальний посібник / В.М. Щербань. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 208 с.
23. Майовець Є.Й. Маркетинг: теорія та методологія / Є.Й. Майовець. Львів: Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, 2013.
24. Сенишин О.С. Макркетинг: навч. посібник / О.С. Сенишин, О.В. Кривешко. Львів: Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, Простір-М, 2020. 347 с.

## **Навчальна дисципліна «Логістика»**

### **Тема 1. Сутність логістики**

Етимологія поняття «логістика». Сутність логістики як науки. Військова логістика. Основні етапи розвитку логістики. Порівняння традиційного і логістичної концепції управління.

Цілі і завдання логістики як науки. Комплекс логістики. Глобальні, загальні і часткові завдання логістики. Основні функції логістики: системоутворююча, інтегруюча, регулююча, результуюча.

Макрологістика і мікрологістика. Зовнішня і внутрішня логістика. Поділ логістики за функціональними сферами на підприємстві.

### **Тема 2. Об'єкти логістичного управління та логістичні операції**

Зміст матеріального потоку як основної категорії логістики. Динамічний і статичний стан матеріального потоку. Ознаки матеріального потоку. Основні показники матеріального потоку: напруженість, потужність. Функції управління матеріальними потоками.

Типологія матеріальних потоків. Зовнішні і внутрішні матеріальні потоки. Вхідні і вихідні матеріальні потоки. Неперервні, дискретні і блиц-потоки. Стабільні і нестабільні матеріальні потоки. Детерміновані і стохастичні матеріальні потоки. Продуктові, операційні, ділянкові і системні потоки. Керовані і некеровані матеріальні потоки.

Сутність логістичних операцій. Види логістичних операцій. Основні логістичні операції при збуті, виробництві і постачанні.

Використання системного підходу у логістиці. Сутність, мета і завдання логістичних систем. Властивості логістичних систем: складність, ієрархічність, цілісність, структурованість, рухливість, унікальність, адаптивність. Макрологістичні і мікрологістичні системи. Просторові і тяглові логістичні системи. Метод «канбан».

Поняття логістичного ланцюга. Спільні і відмінні риси логістичних і маркетингових каналів. Рівні логістичного ланцюга. Логістичні мережі.

### **Тема 3. Закупівельна логістика**

Закупівельна логістика як одна із функціональних сфер логістики. Мета і завдання закупівельної логістики. Основні показники закупівельної логістики.



Типові заходи із логістичного управління у сфері закупівель. Критерії розробки логістичної політики в сфері закупівель.

Етапи вибору постачальника: 1) пошук потенційних постачальників; 2) аналіз потенційних постачальників; 3) оцінка результатів роботи з постачальниками. Розрахунок рейтингу постачальника. Критерії вибору постачальника. Ціна, якість товару, умови доставки і оплати. Джерело походження товару. Гарантії. Вибір виробника: «зробити чи купити»?

Основні методи визначення оптимального розміру замовлення. Метод Харріса (Уілсона). Графічний метод визначення оптимальної партії закупівлі.

Система постачань «точно у термін» в закупівельній логістиці. Системи із фіксованим обсягом і фіксованим терміном постачання. Комбіновані системи постачання.

#### **Тема 4. Виробнича логістика**

Сутність логістики на етапі виробництва. Мета внутрішньовиробничої логістики. Витрати, які оптимізує виробнича логістика. Обґрунтування оптимальної величини партії виробництва. Графічний спосіб визначення оптимальної величини виробництва.

Загальна характеристика традиційної системи виробництва. Особливості логістичної концепції організації виробництва. «Штовахаючі» системи виробничої логістики. MRP I і MRP II. «Тягнучі» логістичні системи. KANBAN і ОПТ (оптимізована виробнича технологія). Мікрологістична концепція «худе виробництво».

#### **Тема 5. Розподільча логістика**

Збутова (розподільча) логістика як система логістики і маркетингу підприємства. Завдання розподільчої логістики. Функції розподільчої логістики. Макро- і мікро логістика у сфері розподілу. Особливості розподільчої логістики виробника і продавця. Витрати, які оптимізує розподільча логістика. Етапи управління логістичної діяльністю при розподілі.

Елементи каналів розподілу в логістиці і маркетингу: порівняльний аналіз. Переваги і недоліки каналів розподілу. Функції каналів розподілу. Основні характеристики каналів розподілу: рівень і ширина. Види каналів розподілу. Основні типи логістичних посередників.

Сутність розподільчих центрів у логістичних ланцюгах. Вибір оптимального місцезнаходження логістичного ланцюга. Оптимізації системи розподілу. Вибір між власними збутовими системами і торговельними посередниками. Критерії вибору дистриб'юторів і дилерів.

#### **Тема 6. Транспортна логістика**

Зміст транспортної логістики. Завдання і функції транспортної логістики. Витрати, які оптимізує транспортна логістика. Транспортні логістичні компанії та їх переваги.

Транспортний засіб як об'єкт транспортної логістики. Основні типи транспортних засобів у логістиці: повітряний, водний морський і річковий, залізничний,

трубний, автомобільний види транспорту. Переваги і недоліки основних видів транспортних засобів. Критерії вибору транспортних засобів.

Тариф як категорія транспортної логістики. Складові тарифів. Тарифи на морські перевезення. Тарифи на авіаційні перевезення: залежність авіаційних тарифів від країни, у яку транспортується матеріальний потік. Залізничні тарифи: види, компоненти, пільгові тарифи.

### **Тема 7. Логістика запасів**

Зміст матеріальних запасів. Основні мотиви створення матеріальних запасів. Переваги і недоліки наявності матеріальних запасів. Основні класифікації матеріальних запасів: за місцем продукції в логістичному ланцюзі, по відношенню до базисних логістичних активностей, по відношенню до комплексних логістичних активностей, за функціональним призначенням, по відношенню до ланки логістичного ланцюга або логістичних посередників, за структурною роллю в системі управління запасами.

Системний підхід до управління запасами. Параметри системи управління запасами. Система з фіксованим розміром замовлення. Система з фіксованою періодичністю замовлення. Система із заданою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня. Система «мінімум-максимум». Система оперативного управління.

Аналіз наявних запасів. ABC аналіз. XYZ аналіз. Комбінація ABC- і XYZ-аналізу.

Новітні методи управління запасами. Аутсорсинг в управлінні запасами. «Запаси, що управляються продавцем».

### **Тема 9. Складська логістика**

Зміст складів як об'єкту вивчення логістики. Функції складів. Мета і завдання створення складів. Основні види складів.

Визначення необхідності у складах: вибір між власним складом або складом загального користування. Переваги і недоліки власних складів і складів загального користування. Кількість складів і розміщення складської мережі. Розмір і місце розташування складу. Вибір системи складування.

Основні типи логістичних складських процесів. Технологічна карта. Технологічні графіки.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Балабонова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика. Навчальний посібник. / Л.В. Балабанова, А.М., А.М. Германчук К.: ВД «Професіонал», 2004. 288 с.

2. Власова Н.О. Формування ефективної закупівельної політики підприємств роздрібною торгівлі: навч. посібник / Н.О. Власова, Ю.В. Пономарьова. Харків, 2003. 144 с.

4. Кальченко А.Г. Логістика. підручник. / А.Г. Кальченко. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2006. 284 с.
5. Крикавський Є. Логістика. Основи теорії: Підручник- 2-е вид., доп. і переробл. / Є. Крикавський. Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2006. 456 с.
6. Крикавський Є.В. Логістика: компендіум і практикум. Навчальний посібник. / Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, Н.В. Чернописька. К., Кондор, 2006. 340 с.
7. Крикавський Є. Логістичне управління: Підручник. / Є. Крикавський. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 684 с.
8. Окландер М.А. Логістика. Навчальний посібник. / М.А. Окландер. К., 2005. 234 с.
9. Пономарьова Ю.В. Логістика. Навчальний посібник: Вид. 2-ге, перероб і доп. / Ю.В. Пономарьова. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.
10. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. К: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
11. Гуторов О.І. Г Логістика: навч. посібник /О.І. Гуторов, О.І. Лебединська, Н.В. Прозорова / Харк. нац. аграр. ун-т. Харків: Міськдрук. 2011. 322 с.
12. Заборська Н. К. Основи логістики: навчальний посібник / Н. К. Заборська, Л. Е. Жуковська. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011.
13. Основи логістики / [В.В. Біліченко, Буренніков Ю.Ю., Романюк С.О.] Вінниця : ВНТУ, 2012. 128 с.
14. Тюріна Н. М. Логістика: навч. посіб. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.