

Міністерство освіти і науки України  
**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**  
Інститут управління, технологій та права

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ**

**«СХВАЛЕНО»**  
на засіданні приймальної комісії в ДУІТ

Протокол № 7 від «4» травня 2022 р.

Ректор ДУІТ  Н.С. Брайковська



**«ЗАТВЕРДЖЕНО»**  
Вченою радою Інституту управління,  
технологій та права  
Протокол № 9 від «4» травня 2022 р.

Голова Вченої ради Інституту

  
М.В. Ковбатиук

**ПРОГРАМА**

вступного фахового випробування на навчання для здобуття  
рівня вищої освіти – другого (магістерського)  
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
на базі рівня вищої освіти – першого (бакалаврського)

Київ-2022

## ЗМІСТ

1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	3
2 КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ.....	3
3 ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІН.....	4
3.1 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ».....	4
3.2ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ».....	5
3.3ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ».....	7
4 ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ.....	11
4.1 ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ».....	11
4.2 ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ».....	11
4.3 ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ».....	12
5. ПРИКЛАДИ ЗАДАЧ.....	14
6 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	16

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Програма фахових випробувань рівня вищої освіти – другого (магістерського) зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» (далі – Програма) є нормативним документом Державного університету інфраструктури та технологій, який розроблено кафедрою менеджменту, публічного управління та адміністрування на основі освітньо-професійної програми підготовки «бакалавра» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» зі спеціальності «281 Публічне управління та адміністрування».

Програму розроблено з урахуванням рекомендацій Міністерства освіти і науки України та згідно Правил прийому до Державного університету інфраструктури та технологій.

Мета фахових випробувань – перевірка теоретичної та практичної підготовки абітурієнтів на базі здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» або рівня вищої освіти – першого (бакалаврського) і відбір серед абітурієнтів з метою навчання для здобуття рівня вищої освіти – другого (магістерського) зі спеціальності «281 Публічне управління та адміністрування».

Прийом вступників на навчання здійснюється приймальною комісією на основі рейтингу, який розраховується за результатами магістерського тесту навчальної компетентності та за результатами вступного фахового випробування. В разі однакових результатів у декількох абітурієнтів, рейтинг формується з урахуванням мотиваційного листа.

Письмове вступне випробування з фаху включає базові питання з наступних дисциплін навчального плану підготовки абітурієнтів на базі здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» або рівня вищої освіти – першого (бакалаврського):

1. Публічне адміністрування;
2. Управління персоналом;
3. Менеджменту.

Екзаменаційні білети включають 2 теоретичні питання та 1 задачу.

## 2 КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Відповіді оцінюються за «двісті бальною» шкалою (від 0 до 200).

За вірну відповідь абітурієнт отримує:

Завдання	Максимальна кількість балів за 1 завдання	Разом максимальна кількість балів
Теоретичне питання	80	2x80
Задача	40	40
Разом	-	200

Мінімальний прохідний бал – 100 балів. Якщо абітурієнт здав вступне письмове випробування на 0-99 балів, він (вона) не рекомендується до навчання.

## **3 ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІН**

### **3.1 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ»**

#### **Тема 1. Публічне адміністрування – системне публічне явище.**

Основні напрями публічного адміністрування в Україні. Публічне адміністрування це багатопланове утворення. Предметна область публічного адміністрування окреслена основними поняттями: держава, політика, публічне управління й влада. У зв'язку з цим теорія публічного адміністрування є наукою політичною і правовою.

Предметом публічного управління є: функціональний аналіз держави, діяльність її органів влади як політико-правового інституту управління суспільством і утворених відповідних політико-правових і соціальних відносин.

#### **Тема 2. Антикорупційна діяльність у сфері публічного адміністрування.**

Протиправна діяльність. Використання службовими особами їх прав і посадових можливостей для особистого збагачення; підкупність і продажність громадських і політичних діячів.

Корупція як соціальне явище полягає у неправомірному використанні влади чи службових (посадових) повноважень та пов'язаних з ними можливостей для одержання матеріальних або інших благ, пільг та інших переваг особою, яка наділена владою, службовцем або іншою особою.

#### **Тема 3. Основи демократії.**

Одною з найбільш важливих ознак побудови демократичної держави є розвиток місцевого самоврядування. Органи виконавчої влади в системі публічного адміністрування та сутність державної влади.

Політичний режим є сукупністю політико-правових інституцій, методів і засобів існування публічної влади й управління суспільством. Характер та сутність політичного режиму.

#### **Тема 4. Публічна сфера – єдність економічної, соціальної та політичної сфер.**

Спрямованість на вироблення, прийняття та практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних змінювати у бажаному напрямі стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку і діяльність людей.

#### **Тема 5. Об'єктивні закони публічного адміністрування.**

Публічне адміністрування як системне суспільне явище представляє собою багатогранну діяльність органів трьох гілок влади та органів місцевого самоврядування (в межах повноважень, делегованих їм за принципом демократичної децентралізації) по здійсненню внутрішніх і зовнішніх функцій держави, спрямовану на формування політики, вироблення, ухвалення та реалізацію форм і механізмів впливу на всі сфери та процеси життєдіяльності суспільства з метою досягнення та підтримання соціоекономічної рівноваги на підставі взаємоузгодження загальнодержавних, регіональних, групових і індивідуальних інтересів.

#### **Тема 6. Принципи публічного адміністрування.**

Об'єктивні у своїй основі. Незалежні від свідомості і волі суб'єкта лише в сенсі адекватного відображення об'єктивних законів, потреб суспільства і держави. Пізнаються і формулюються людьми з різними суб'єктивними здатностями і можливостями.

#### **Тема 7. Зарубіжний досвід публічного адміністрування.**

Для розуміння особливостей інституту публічного адміністрування корисним є звернення до досвіду європейських країн.

### 3.2 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

#### **Тема 1. Сутність, роль і методологічні основи менеджменту.**

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління.

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

#### **Тема 2. Історія розвитку менеджменту.**

Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Класичні та неокласичні теорії менеджменту.

Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

#### **Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту.**

Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Закони і закономірності менеджменту.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

#### **Тема 4. Функції та методи менеджменту.**

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

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

#### **Тема 5. Процес управління.**

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цільовизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, надійність.

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

Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

#### **Тема 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. Політика, правила процедури.

Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.

### **Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.**

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

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія структур організації.

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

### **Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту.**

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

### **Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту.**

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

### **Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті.**

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

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

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

### **Тема 12. Керівництво та лідерство.**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва.

Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примусу. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керування та континууму стилів керування. Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера.

Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

### **Тема 13. Ефективність менеджменту.**

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, 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. Напрями підвищення ефективності управління організацією. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті. Соціальна відповідальність як добровільна

реакція на соціальні потреби суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту. Культура менеджменту.

### **3.3 ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

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

Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній.

Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал», «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом.

Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами». Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

#### **Тема 2. Управління персоналом як соціальна система**

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці). Зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.

Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна.

Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

#### **Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації**

Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.

Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя).

Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії.

Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом.

Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.

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

Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції.

Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Способи нормування ресурсів.

Оперативний план роботи з персоналом в організації. Індивідуальний план працівника. Структура інформації про персонал.

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

Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств.

Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід.

Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Професійний відбір персоналу. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Аналізування та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх зіставлення. Випробування. Рішення про найм.

Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація. Входження та інтеграція. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво.

### **Тема 6. Організування діяльності та функції служб персоналу**

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб. Основні функції та відповідальність кадрових служб.

Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень міжпрацівниками кадрових служб.

Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу.

Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб. Організація обліку та звітності з персоналу. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації.

### **Тема 7. Формування колективу організації**

Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу.

Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова.

Колектив як вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Типи формальних груп в організації. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом. Чинники ефективної роботи групи. Специфіка жіночих колективів.

### **Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу**

Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Колектив і команда: спільне та від'ємне.

Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність членів колективу та чинники, що її обумовлюють. Соціальні ролі особистості.

Вимоги до психологічних якостей працівників і керівників сучасних організацій. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі.

Сутність і значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Характеристика основних розділів і документальне відображення. Методи збирання соціальної інформації.

### **Тема 9. Оцінювання персоналу в організації**

Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників організації.

Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності.

Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання яповедінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих. Показники оцінювання різних категорій посад керівників.

Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо.

Атестування персоналу: сутність та види. Призначення та зміст атестаційної комісії.

Організація та порядок проведення атестації персоналу. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

### **Тема 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації**

Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналізування потреб персоналу. Навчання персоналу.

Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка.

Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Зміст понять «самоосвіта», «саморозвиток». Перспективи професійного зростання в Україні.

Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для кар'єрного зростання працівників.

Управління мобільністю кадрів. Аналізування потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Планування та підготовка кадрового резерву. Формування списку кадрового резерву за категоріями персоналу. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів.

Ротація кадрів як, форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Суміщення професій.

Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника.

### **Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу**

Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму.

Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення.

Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу.

Управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників в організації. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом на підприємстві.

## **Тема 12. Соціальне партнерство в організації**

Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників.

Механізм функціонування системи соціального партнерства: функції і завдання, законодавча база. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, ймовірність виникнення і загострення конфліктів.

Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони та зміст колективного договору. Порядок укладання та реєстрації колективного договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням.

Регулювання соціально-трудових відносин в організації. Громадські організації. Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників.

## **Тема 13. Ефективність управління персоналом**

Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу. Взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та результатів роботи персоналу. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом. Ефективність витрат на персонал. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.

## 4 ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ

### 4.1 ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ»

1. Основні підходи до розуміння публічного адміністрування та його еволюція.
2. Формування та розвиток ідей управління суспільством.
3. Публічне управління в контексті неокласичної теорії управління.
4. Етапи формування, функції та види громадського суспільства.
5. Основа і інститути громадського суспільства.
6. Громадське суспільство як сфера формування єдиного комплексу цінностей та відносин.
7. Публічна влада та публічне адміністрування.
8. Влада як основний засіб публічного адміністрування.
9. Держава як суб'єкт політичної влади. Поняття економічної влади (їх взаємодія).
10. Поняття «лобізму».
11. Поняття публічної муніципальної влади.
12. Поняття місцевого самоврядування. Основні фактори його формування.
13. Сфери управління та компетенції місцевого самоврядування.
14. Представницькі та виконавчі органи місцевого самоврядування.
15. Посадові особи та вибори органів місцевого самоврядування.
16. Місцеві референдуми.
17. Загальні збори громадян.
18. Органи самоорганізації населення.
19. Управління суспільством – головне призначення публічного адміністрування.
20. Загальний закон соціального управління – залежність управляючого впливу від стану системи та зовнішнього середовища.
21. Принципи, що регулюють адміністрування як соціально-політичний, соціально-економічний та соціально-культурний процеси.
22. Управління як визначальна функція публічного адміністрування.
23. Система управління. Об'єкт та суб'єкт управління.
24. Поняття управлінського рішення.
25. Послідовність прийняття управлінського рішення в публічному адмініструванні.
26. Роль конкуренції в процесі прийняття рішення.
27. Формування «дерева цілей».
28. Головне призначення публічного адміністрування.
29. Загальний закон соціального управління.
30. Загальносистемні принципи публічного адміністрування.
31. Управлінське рішення як наукова категорія.
32. Пріоритетність публічного вибору цінностей та цілей.
33. Визначення цінностей та цілей – визначальна ланка прийняття рішень.
34. Взаємовідношення суб'єкта та об'єкта прийняття рішень.
35. Послідовність етапів прийняття рішень.
36. Структура механізму та органів публічного адміністрування.
37. Принципи організації діяльності органів публічного адміністрування.
38. Форми організації публічного адміністрування.
39. Методи публічного адміністрування.
40. Стиль публічного адміністрування.
41. Типологізація органів публічного адміністрування.
42. Проблеми вибору найкращої форми правління.
43. Бюрократія як наукова категорія.
44. Теорія бюрократії М.Вебера.
45. Сучасні підходи в оцінюванні бюрократії.
46. Публічна служба.
47. Основні ознаки та атрибути бюрократії.
48. Політизація вищого чиновника.
49. Поняття корупції та корупційних дій.

50. Нормативно-правова база антикорупційної діяльності.
51. Фактори запобігання проявам корупції: політичний, нормативно-правовий, організаційний, економічний, кадровий, морально-психологічний.
52. Вимір продуктивності, результативності та ефективності публічного адміністрування.
53. Поняття та критерії результативності та ефективності публічного адміністрування.
54. Фактори результативності та ефективності публічного адміністрування.
55. Контрактна система і неокорпоративізм.
56. Шляхи підвищення результативності та ефективності публічного адміністрування.
57. Правопорушення та відповідальність.
58. Відповідальність органів державної влади в сфері публічного адміністрування.
59. Відповідальність органів і осіб, які не перебувають на державній службі у сфері публічного адміністрування.
60. Відповідальність державних, комунальних та недержавних організацій.

#### **4.2 ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

1. Школи менеджменту.
2. Основні положення теорій «Х» та «У» МакГрегора.
3. Функції управління організацією (А.Файоль).
4. Принципи управління по А.Файолю.
5. Теорія бюрократичної побудови організації.
6. Цілі організації та їх основні напрямлення.
7. Вимоги до цілей.
8. Комунікація в управлінні.
9. Характеристика процесу прийняття рішення.
10. Моделі прийняття рішення.
11. Основи влади.
12. Міжособистісний конфлікт та можливості його вирішення.
13. Теорія потреб Маслоу.
14. Теорія набутих потреб МакКлелланда.
15. Теорія очікування.
16. Стратегії концентрованого росту.
17. Стратегії інтегрованого росту.
18. Стратегії диверсифікованого росту.
19. Стратегії скорочення.
20. Матриця Томпсона і Стрикленда.

#### **4.3 ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

1. Поняття, цілі і організаційна структура організацій.
2. Склад і структура персоналу.
3. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи.
4. Методи управління персоналом.
5. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом.
6. Суть і завдання кадрової політики.
7. Стиль керівництва.
8. Ресурсне забезпечення управління персоналом.
9. Організація кадрового діловодства.
10. Документальне забезпечення обліку та руху персоналу.
11. Зміст, завдання та принципи кадрового планування.
12. Методи визначення потреб персоналу.
13. Організація, джерела залучення і методи підбору персоналу.
14. Суть контрактної форми найму.
15. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним.
16. Організація, методи та форми професійного навчання персоналу.
17. Типи, етапи та цілі кар'єри.

18. Суть і функції соціального партнерства в організації.
19. Колективний договір – основа соціального партнерства.
20. Управління плинністю кадрів в організації та організація і способи звільнення персоналу.
21. Нормування праці та суть робочого часу.
22. Суть, різновиди та причини конфліктів.
23. Стратегії та методи управління конфліктами.
24. Механізм та методи управління дисципліною.
25. Поняття та завдання атестації персоналу, організація і методи атестації.
26. Суть і функції оплати праці.
27. Принципи організації оплати праці та форми оплати праці.
28. Управління мотивацією та організація мотивації на підприємстві.
29. Загальні засади ефективності управління персоналом організації.
30. Економічна і соціальна ефективність менеджменту персоналу.

## 5. ПРИКЛАДИ ЗАДАЧ

1. Визначити такі показники ефективності використання основних засобів підприємства: фондодідачу, фондомісткість, фондоозброєність праці та рентабельність основних засобів підприємства, якщо:

- середньорічна вартість основних засобів – 20 млн. грн.;
- обсяг реалізованої продукції підприємства за календарний період – 10 млн. грн.;
- чистий прибуток підприємства – 1 млн. грн.;
- чисельність робітників – 500 чоловік.

2. Визначити показники технічного стану основних засобів на початок і кінець року (коефіцієнт зносу та коефіцієнт придатності), якщо на початок року первісна вартість основних засобів підприємства становила 50 тис. грн., знос – 10 тис. грн. Протягом року було придбано та введено в дію основні засоби вартістю 3 тис. грн., з експлуатації вибуло основних засобів на суму 5 тис. грн. Знос основних засобів на кінець року становив 15 тис. грн.

3. Визначити показники руху основних засобів на підприємстві протягом року (коефіцієнт оновлення та коефіцієнт вибуття), якщо на початок року первісна вартість основних засобів підприємства становила 590 тис. грн. Протягом року було придбано та введено в дію основні засоби вартістю 38 тис. грн., з експлуатації вибуло основних засобів на суму 55 тис. грн.

4. Визначити показники оборотності оборотних коштів (коефіцієнт оборотності, коефіцієнт закріплення та період обороту), якщо:

- сума реалізованої продукції підприємства за календарний період – 20 млн. грн.;
- середньорічні залишки оборотних коштів – 2 млн. грн.;
- календарний період – 360 днів.

5. Визначити, наскільки зміняться доходи підприємства та період обороту, якщо коефіцієнт оборотності у звітному періоді – 11 оборотів, у запланованому – 10 оборотів, середньорічні залишки оборотних коштів – 0,1 млн. грн., календарний період – 360 днів. Зробити висновки з отриманих результатів.

6. Визначити показники оборотності оборотних коштів та суму вивільнених у результаті прискорення оборотності оборотних коштів, якщо підприємство зменшить період обороту оборотних коштів на 10 днів, за такими даними:

- обсяг реалізації продукції у звітному періоді – 30 млн. грн.;
- вартість залишків оборотних коштів на початок року – 4 млн. грн.;
- вартість залишків оборотних коштів на кінець року – 2 млн. грн.;
- календарний період – 360 днів.

7. Визначити, наскільки зміняться доходи підприємства та період обороту, якщо коефіцієнт оборотності у звітному періоді – 8 оборотів, у запланованому – 9 оборотів, середньорічні залишки оборотних коштів – 0,3 млн. грн., календарний період – 360 днів. Зробити висновки з отриманих результатів.

8. Визначити показники оборотності оборотних коштів та суму вивільнених у результаті прискорення оборотності оборотних коштів, якщо підприємство зменшить період обороту оборотних коштів на 10 %, за такими даними:

- обсяг реалізації продукції у звітному періоді – 20 млн. грн.;
- вартість залишків оборотних коштів на початок року – 3 млн. грн.;
- вартість залишків оборотних коштів на кінець року – 1 млн. грн.;
- календарний період – 360 днів.

10. Визначити норму запасу, величину необхідного запасу та норматив оборотних коштів підприємства у виробничих запасах, якщо протягом 30 днів для виробництва продукції на підприємстві споживається сировина у кількості 150 т по ціні 1,2 тис. грн. Період часу між двома черговими поставками сировини становить 8 днів, транспортний запас – 2 дні, підготовчий – 1 день, технологічний – 1 день, страховий – 4 дні.

11. Розрахувати чистий прибуток роботи лінії Запоріжжя – Ізмір при перевезенні сталевих рулонів суднами типу „Десна”, якщо:

- обсяг перевезень – 60 тис. тонн;
- фрахтова ставка – 300 грн. за 1 тонну;
- сума експлуатаційних витрат – 10 млн. грн.

12. Розрахувати чисту рентабельність реалізації продукції підприємства та рентабельність за засобами, якщо:

- сума доходів – 2,4 млн. грн.;
- сума витрат – 1,1 млн. грн.;
- середньорічна вартість основних засобів – 0,9 млн. грн.;
- середньорічні залишки оборотних засобів – 0,4 млн. грн.

13. Виріб має повну собівартість 1000 грн. Рівень рентабельності даного виробу 30 %. Ставка акцизного збору 20 %. Розрахувати роздрібну ціну виробу.

14. Визначити безбитковий обсяг виробництва продукції та побудувати графік безбиткової роботи за такими даними: обсяг виробництва продукції 700 тис. одиниць, чиста виручка від реалізації всієї продукції 10 млн. грн. постійні витрати 3,2 млн. грн., змінні витрати на виробництво 700 тис. одиниць продукції становлять 4,1 млн. грн.

15. Розрахувати податки (податок на додану вартість та податок на прибуток) та чистий прибуток підприємства, якщо виручка від реалізації продукції та послуг – 400 тис. грн.; матеріальні витрати – 60 тис. грн.; заробітна плата – 70 тис. грн.; амортизація – 20 тис. грн.; інші витрати – 40 тис. грн.; єдиний соціальний внесок – 22%.

16. Підприємство в січні відвантажило покупцям 300 одиниць виробів. Собівартість одиниці – 350 грн., прибуток, який підприємство може отримати за існуючого рівня ринкових цін – 150 грн. Ставка податку на додану вартість – 20 %. Товар не належить до підакцизних. Визначити ціну реалізації виробу та дохід підприємства у січні.

## 6. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року.
2. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII.
3. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III.
4. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Затверджено наказом Національного агентства України з питань державної служби 05.08.2016 № 158; Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 31 серпня 2016 р. за № 1203/29333
5. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. – К., Соцінформ, 1999.

### Додаткові

1. Алексеев В. М. Публічна адміністрація в Україні: становлення та розвиток: монографія / Алексеев В. М. та ін.; за заг. ред. Толстоухова А. В., Нижник Н.Р., Гончарук Н. Т.; Секретаріат Каб. Міністрів України. — Д.: Монолит, 2010. — 400 с.
2. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія / В.Д. Бакуменко. – К.: Вид-во УАДУ, 2000.
3. Демократичні стандарти врядування й публічного адміністрування : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 4 квіт., 2008 р., Львів. : Ч. 1 / ред. : В. С. Загорський ; А. В. Ліпенцев ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Л., 2008. – 561с.
4. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація: монографія / кол.авт.; відп.ред.проф. Н.Р. Нижник. – К.: УАДУ при Президентові України, 1997. – 448 с.
5. Державне управління та державна служба: словник-довідник / О. Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2005. – 208 с.
6. Державне управління: навч. посіб. / В.Я. Малиновський. – Луцьк, 2000. – 558 с.
7. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : [монографія] / В.Б. Дзюндзюк. – Х. : Вид-во ХарРІ УАДУ Магістр, 2003. – 236 с.
8. Дзюндзюк В.Б. Публічне адміністрування в Україні: навчальний посібник / В. Б. Дзюндзюк, Н.М. Мельтюхова, Н.В.Фоміцька; за заг. ред. д-ра ф. наук, проф. В. В. Корженка, к.е.н., доц. Н.М.Мельтюхової. — Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2011. — 306 с.
9. Енциклопедія державного управління. У 8 т. – Т. 8 : Публічне врядування / наук.- ред. кол.: В. С. Загорський [та ін.] – Львів : ЛРІДУ, НАДУ, 2011. – 712 с.
10. Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» // Відомості Верховної Ради України. – 2000. - № 48. – С.409.
11. Закон України «Про джерела фінансування органів державної влади» від 20.06.1999 р. № 783-XIV // Уряд. кур'єр. – 1999. - № 165.
12. Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. - № 47. – С.256.
13. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 р. № 2657-XII // Відомості Верховної Ради України. –1992. - № 48. – С.650.
14. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 р. № 280/97- ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1997. - № 24. – С.170.
15. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 09.04.1999 р. № 586- XIV // Офіц. вісник України. – 1999. - № 18. – С.190.
16. Кайлюк Є.М. Гриненко В.В. Публічне адміністрування. Підручник. Х. ХНАМГ, 2013. – 200 с.
17. Мельник А.Ф. Державне управління: підручник / А.Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна; за ред. А.Ф. Мельник. – К.: Знання, 2009. – 582 с.
18. Оболенський О. Ю. Провісники нового публічного управління / О. Ю. Оболенський // Розвиток публічного адміністрування на засадах менеджменту: європейський контекст: матеріали наук.-практ. конф. м. Дніпропетровськ, 15-16 трав. 2009 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпропетр. : ДРІДУ НАДУ, 2009. – 310 с.

19. Основи управління в публічній адміністрації : матеріали дистанц. навчання, організованого Польс.-укр. Центром громадської освіти у м. Краснік (Польща). – Режим доступу : <http://www.puoer.org>
20. Публічне адміністрування в Україні: навч. посібник / за заг. ред. д-ра ф. наук, проф. В. В. Корженка, к.е.н., доц. Н.М. Мельтюхової – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2011. – 306 с.
21. Публічне адміністрування в Україні: становлення та розвиток: монографія/ В. М. Алексєєв, Л.С. Бровченко, І.А. Верещук та ін.; за за. Ред.. А.В. Товстоухова, Н.Р. Нижник, Н.Т. Гончарук. – К.: Монолит, 2010.
22. Публічне адміністрування : навч. посіб. / Усаченко.Л. М., Кальниш Ю. Г., Коваль Г. В. – К.: НВДЦ "Нововведення", 2013. – 186 с.

### ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Законодавство України. – <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=a>
2. Організація Об'єдинених Націй. – <http://www.un.org/russian/>
3. Організація економічного співробітництва та розвитку. – <http://www.oecd.org>
5. Президент України. Офіційне інтернет-представництво. – <http://www.president.gov.ua>
6. Програма розвитку Організації Об'єдинених Націй. – <http://www.undp.org/>
7. Світовий банк. – <http://www.worldbank.org/>
8. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. – <http://www.kmu.gov.ua/control>
9. European Commission. – [http://ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/index_en.htm)
10. Forward Studies Unit EU. – [http://ec.europa.eu/comm/cdp/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/comm/cdp/index_en.htm)
11. Freedom House. – <http://www.freedomhouse.org/>
12. Gateway to the European Union. – [http://europa.eu/index\\_en.htm](http://europa.eu/index_en.htm)
13. International Public Management Network. – <http://www.inpuma.net/>
14. Local Government and Public Service Reform Initiative. – <http://lgi.osi.hu/>
15. NISPACE Information Portal. – <http://www.nispa.sk>
16. Open government partnership. – <http://www.opengovpartnership.org>
17. The Sigma Programme. – <http://www.sigmaxweb.org>
18. United Cities and Local Governments. – <http://www.cities-localgovernments.org/>
19. United Nations Public Administration Network. – <http://www.unpan.org/>

В.о. декана ФУТ



С.М. Бонярь

Укладач:

в.о. зав.каф. МУПА,  
доц., к.е.н.



Т.Б.Семенчук