

**ПРОГРАМА**  
вступного фахового випробування  
для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня  
**8.050201«Магістр»**  
на базі ОКР «Бакалавр» та «Спеціаліст»

*напря́м підготовки* - 0502 Менеджмент  
спеціальність – «Менеджмент організацій»

**ПРОГРАМА**  
**вступного фахового випробування**  
**для абітурієнтів, що вступають в**  
**Інститут соціології, психології та управління**

Програма призначена для підготовки абітурієнтів до складання вступного фахового випробування в Інститут соціології, психології та управління Національного педагогічного університету імені М.П.Драгоманова на спеціальність “Менеджмент організацій” освітньо-кваліфікаційних рівнів “спеціаліст”, “магістр”.

Структура, формулювання тем і питань, послідовність матеріалу (при деякому незначному корегуванні предметною комісією) програми вступного фахового випробування відповідають програмі державної атестації спеціальності “Менеджмент організацій” освітньо-кваліфікаційного рівня “бакалавр”.

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

Програма вступних фахових випробувань в Інститут соціології, психології та управління Національного педагогічного університету імені М.П.Драгоманова на спеціальність “Менеджмент організацій” освітньо-кваліфікаційних рівнів “спеціаліст”, “магістр” розроблена у відповідності до програми державної атестації спеціальності “Менеджмент організацій” освітньо-кваліфікаційного рівня “бакалавр” і побудована таким чином, щоб в ній був сконцентрований необхідний об’єм наукової інформації, якою повинен володіти абітурієнт при складанні вступного фахового випробування.

Для успішного засвоєння кожного з розділів необхідно володіти науковим категоріальним апаратом, тією понятійною базою, які складають теоретичний фундамент і розкривають зміст і сутність управлінських проблем. Підхід до вивчення програмних питань має певну диференційованість.

Блок питань, що розглядають проблеми менеджменту, спирається на навички абстрактного і аналітичного мислення, здібність аналізувати їх з різних точок зору через усвідомлення головних ідей, їх історичний розвиток, з позицій функцій та складових менеджменту.

Блок питань, що відноситься до управління персоналом, може бути більш глибоко засвоєний абітурієнтом після вивчення питань з менеджменту, і передбачає поглиблене вивчення такого розділу менеджменту як “Управління персоналом”.

При вивченні теорії прийняття управлінських рішень від абітурієнта вимагається чіткість і логічна побудова мислення, вільне володіння науковою термінологією, знання основних управлінських процесів і функцій, які притаманні сучасній організації, чітке уявлення про ринкову модель розвитку організації тощо.

При підготовці до вступного фахового випробування абітурієнту не слід обмежуватися одним підручником або одним навчальним посібником. В кінці програми буде запропонований список додаткової літератури, яку можна використовувати при підготовці до вступного фахового випробування.

Програма включає зміст завдань, список рекомендованої літератури, тестові завдання, систему оцінювання знань, умінь та навичок студентів за 100-бальною шкалою.

Шкала переводу рейтингових показників нормованої стобальної університетської шкали оцінювання у стобальну шкалу оцінювання Українського центру оцінювання якості освіти:

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ - час випробування 1 год. 20 хв.

Нормована стобальна університетська шкала	Двохсотбальна шкала оцінювання УЦОЯО	Шкала переводу із 200 бальної у 200 бальну університетську	Національна шкала оцінювання
Від 0 до 50 балів	100	Від 0 до 110 балів 100 балів	<b>Не задовільно (FX)</b> 0-50 (0-100) балів – університетські шкали <i>100 балів УЦОЯО</i>
51	102	102	<b>Не задовільно (F)</b> 51-59 (102 -118) бали – університетські шкали <i>102-122 бали УЦОЯО</i>
52	105	104	
53	107	106	
54	110	108	
55	112	110	
56	114	112	
57	117	114	
58	119	116	
59	122	118	
60	124	120	<b>Задовільно (E)</b> 60-64 (122 -128) бали – університетські шкали <i>124-132 бали УЦОЯО</i>
61	126	122	
62	128	124	
63	130	126	
64	132	128	
65	134	130	<b>Задовільно (D)</b> 65-69 (130- 138) бали – університетські шкали <i>134-141 бал УЦОЯО</i>
66	135	132	
67	137	134	
68	139	136	
69	141	138	
70	143	140	<b>Добре (C)</b> 70-79 (140-158) бали – університетські шкали <i>143-160 балів УЦОЯО</i>
71	145	142	
72	147	144	
73	149	146	
74	151	148	
75	153	150	
76	154	152	
77	156	154	
78	158	156	
79	160	158	<b>Добре (B)</b> 80-89 (160-178) бали – університетські шкали <i>162-179 балів УЦОЯО</i>
80	162	160	
81	164	162	
82	166	164	
83	168	166	
84	170	168	
85	172	170	
86	173	172	
87	175	174	
88	177	176	
89	179	178	

90	181	180	<p style="text-align: center;"><b>Відмінно (А)</b> 90-100 (180-200) балів - університетські шкали <i>181-200 балів УЦОЯО</i></p>
91	183	182	
92	185	184	
93	187	186	
94	189	188	
95	191	190	
96	192	192	
97	194	194	
98	196	196	
99	198	198	
100	200	200	

Зарахування абітурієнтів відбувається на підставі результатів тестового випробування. **Тестове завдання містить 100 питань**, які систематизовано за розділами: «Основи менеджменту», «Управління персоналом», «Теорія прийняття рішень». Максимальна кількість балів за **університетськими шкалами – 100 (200) балів**, правильна відповідь на питання оцінюється у **1 бал і переводиться у двохсотбальну шкалу відповідно до поданої таблиці**. Вступний рейтинг визначається сумою балів, отриманих за результатами вступного тестування; середнім балом диплому бакалавра та набраними додатковими балами, відповідно до умов приймальної комісії (наприклад, додаткові бали за наукові статті, надруковані у відповідних фахових виданнях чи інше).

## **РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **Історія менеджменту**

Сутність менеджменту як науки. Предмет вивчення менеджменту. Розділи менеджменту. Підходи до вивчення менеджменту. Методи дослідження в менеджменті.

Передумови виникнення менеджменту. Джерела виникнення менеджменту. Особливості формування менеджменту як науки в різних країнах світу.

Поняття “організація” в суспільних, соціогуманітарних та управлінській науках. Види організацій. Природні та штучні організації. Формальні та неформальні організації. Класичні теорії управління організаціями.

Передумови виникнення наукових шкіл в менеджменті. Загальна характеристика шкіл та напрямів в менеджменті. Принципи наукового менеджменту Ф.В.Тейлора. Загальне і промислове управління А.Файоля. Теорія бюрократії М.Вебера. “Людський фактор” в організаціях. Школа “людських відносин” (Е.Мейо). Школа “організаційного гуманізму”.

Сучасний етап управління: процесний, системний та ситуаційний підходи до управління. Концепція партисипативного управління. Три ступені участі. Партисипативний менеджмент Р.Лайкерта.

**Основні поняття:** менеджмент, організація, школа наукового управління, класична школа менеджменту, школа “людських відносин”, школа “організаційного гуманізму”, процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід.

### **Методологія менеджменту**

Загальна характеристика менеджменту. Організація і менеджмент. Позиція управління всередині організації. Сфери застосування управління. Процес здійснення управління в організації. Зміст та логіка управління. Менеджер, його функції та ролі. Підприємець – місце і роль в організації.

Методи управління. Економічні та економіко-математичні методи. Організаційно-розпорядчі методи. Соціально-психологічні та автоматизовані методи. Програмно-цільові та проблемно-орієнтовані методи.

Модель взаємодії людини та організаційного оточення. Входження людини в організацію. Адаптація людини до організаційного оточення.

**Основні поняття:** управління, менеджмент, методи управління, організаційне оточення.

### **Функції менеджменту**

Сутність функцій управління. Види функцій. Загальна характеристика функцій управління.

Постановка цілей і задач в управлінні організацією. Процес визначення місії організації. Сутність процесу планування на підприємстві. Етапи здійснення процесу планування на підприємстві. Принципи та методи планування. Система планів на підприємстві. Види планування: загальна характеристика. Стратегічне планування на підприємстві. Тактичне та оперативне планування. Бізнес-планування.

**Основні поняття:** функція управління, місія організації, планування, стратегічне планування, тактичне планування, оперативне планування, бізнес-планування.

### **Організаційна структура**

Типи організацій. Типи організацій по взаємодії із зовнішнім середовищем: механічний та органічний типи. Типи організацій по взаємодії підрозділів: традиційна, дивізійна та матрична організаційна структури. Типи організацій по взаємодії з людиною: корпоративна та індивідуалістська. Нове у типах організацій. Едхократична,

багатовимірною, партисипативною організацією. Підприємницька організація та організація орієнтована на ринок.

Концепція організаційної культури. Поняття та зміст організаційної культури. Формування організаційної культури. Вплив організаційної культури на діяльність фірми.

**Основні поняття:** механічний тип організації, органічний тип організації, традиційна організаційна структура, дивізійна організаційна структура, матрична організаційна структура, едхократична організація, багатовимірною організація, партисипативною організація, організаційна культура.

### **Комунікаційний процес**

Поняття та значення інформації. Комунікація в управлінні. Комунікаційний процес. Комунікаційні сіті та комунікаційні стилі. Невербальна комунікація.

**Основні поняття:** інформація, комунікація, комунікаційний процес, засоби комунікації, відправник, повідомлення, канал, одержувач, зворотній зв'язок.

### **Мотивація**

Загальна характеристика поняття „мотивація”. Сутність мотиваційного процесу. Змістовні та процесуальні теорії мотивації: загальна характеристика.

Теорія ієрархії потреб А.Маслоу; теорія існування, зв'язку і зростання К.Альдерфера; теорія набутих потреб Д.Мак-Клелланда. “ХУ-теорія” Д.Мак-Грегора. Двофакторна теорія мотивації праці Ф.Герцберга.

Теорія очікувань В.Врума; теорія справедливості (рівності) С.Адамса; теорія постановки цілей Е.Лока; теорія Л.Портера-Е.Лоулера; теорія посилення мотивації Б.Скінера.

**Основні поняття:** мотивація, стимулювання, потреба, очікування, постановка цілей.

### **Влада та вплив. Лідерство**

Влада: сутність та зміст. Джерела влади в організації. Лідерство та влада. Природа та визначення лідерства. Зміст поняття лідерства в управлінні організації. Традиційні концепції лідерства. Ситуаційні концепції лідерства. Нове в концепціях лідерства.

**Основні поняття:** влада, джерело влади, лідерство, авторитарний стиль керівника, демократичний стиль керівника, ліберальний стиль керівника.

### **Конфлікт**

Конфлікт: зміст поняття. Типи конфліктів в організації. Рівні конфліктів. Структурні методи управління конфліктами. Шляхи вирішення конфліктів в організації.

**Основні поняття:** конфлікт, внутрішньоособистісний конфлікт, міжособистісний конфлікт, конфлікт між особистістю і групою, міждержавний конфлікт, деструктивний конфлікт.

### **Контроль**

Загальна характеристика поняття „контроль”. Особливості системи контролю в організації. Види та форми контролю. Етапи здійснення контролю в організації.

**Основні поняття:** контроль, попередній контроль, підсумковий контроль, поточний контроль.

## ***РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ***

### **Управління персоналом: поняття і структура**

Зміст понять “персонал”, “кадри”, “трудові ресурси”. Суб’єкти і об’єкти управління персоналом. Принципи і структура управління персоналом. Функції і методи управління персоналом. Умови, що впливають на управління персоналом.

**Основні поняття:** персонал, кадри, трудові ресурси, функції управління персоналом, методи управління персоналом.

### **Методологія управління персоналом організації**

Концепція управління персоналом. Принципи і методи побудови системи управління персоналом. Методи управління персоналом: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

**Основні поняття:** система управління персоналом, адміністративні методи управління персоналом, економічні методи управління персоналом, соціально-психологічні методи управління персоналом.

### **Система управління персоналом організації**

Організаційне проектування системи управління персоналом. Цілі і функції системи управління персоналом. Організаційна структура системи управління персоналом. Кадрове і діловодне забезпечення системи управління персоналом. Інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом організації. Нормативно-методичне і правове забезпечення системи управління персоналом.

**Основні поняття:** проектування, формування персоналу, використання персоналу, стабілізація персоналу.

### **Стратегічне управління персоналом організації**

Виникнення стратегії управління персоналом. Складові стратегії управління персоналом. Різновиди стратегії управління персоналом. Взаємозв’язок стратегії управління персоналом зі стратегією розвитку організації. Компетенція персоналу як об’єкт стратегічного управління. Управління компетенцією.

**Основні поняття:** стратегія управління персоналом, стратегія динамічного зростання, стратегія ліквідації, стратегія прибутку стратегія підприємництва, компетенція, знання, навички, способи спілкування, професіограма.

### **Планування роботи з персоналом**

Кадрове планування: сутність, цілі та завдання. Основні види і стадії кадрового планування. Стратегічне планування персоналу. Оперативний план роботи з персоналом. Маркетинг персоналу. Визначення потреби в персоналі. Планування і аналіз показників із праці, витрат на персонал. Нормування і облік чисельності персоналу.

**Основні поняття:** кадрове планування, стратегічне планування персоналу, потреба в персоналі, нормування, облік чисельності персоналу.

### **Стадія формування персоналу**

Організація праці персоналу. Професійна орієнтація персоналу. Наймання, підбір і відбір персоналу. Джерела залучення персоналу. Розстановка і трудова адаптація персоналу. Ділова оцінка персоналу. Використання персоналу.

**Основні поняття:** професіограма, наймання персоналу, підбір персоналу, відбір персоналу.

### **Розвиток персоналу**

Організація системи навчання персоналу. Перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу. Планування трудової кар’єри. Управління діловою кар’єрою персоналу.

Програми просування і вивільнення персоналу. Управління службово-професійним просуванням.

**Основні поняття:** трудова кар'єра, просування персоналу, вивільнення персоналу, вертикальний тип кар'єри, горизонтальний тип кар'єри, доцентровий тип кар'єри.

### **Соціальні аспекти управління персоналом**

Якість трудового життя. Умови праці. Охорона праці. Соціальна політика організації і аудит персоналу. Зайнятість і безробіття. Трудові ресурси і проблема зайнятості. Природна норма безробіття. Форми зайнятості і безробіття.

**Основні поняття:** умови праці, аудит персоналу, зайнятість, безробіття.

### **Управління поведінкою персоналу**

Управління соціальним розвитком персоналу. Теорія поведінки особистості. Поведінка особистості в групах. Мотивація трудової діяльності персоналу. Управління інноваціями в кадрових системах.

**Основні поняття:** особистість, поведінка, мотивація, інновації.

## ***РОЗДІЛ 3. ТЕОРІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ***

### **Рішення як предмет наукового дослідження**

Рішення в організаціях. Сутність, специфіка і функції управлінського рішення. Інтелектуальна діяльність при розробці рішень. Поєднання формального і неформального аспектів при розробці рішення.

**Основні поняття:** організація, управлінське рішення, нормативний підхід, дескриптивний підхід.

### **Типологія управлінських рішень**

Класифікація рішень: за юридичним оформленням, за масштабом проблеми, за формою вираження та ін. Типологія рішень: за рівнями управлінської ієрархії, за функціональними областями та ін. Проблеми та їх розв'язання. Графічне зображення проблемної ситуації.

**Основні поняття:** наказ, розпорядження, інструкція, глобальні рішення, локальні рішення, усні рішення, письмові рішення, кодовані рішення, стратегічні рішення, тактичні рішення, оперативні рішення.

### **Характеристики особи, що приймає рішення (ОПР)**

Основні риси менеджера. Система ролей менеджера. Менеджер як особа, що приймає рішення. Діяльність менеджера і свобода дій.

Модель мислення ОПР. Типи пам'яті. Закони, що керують людиною в процесі прийняття рішень. Особливості поведінки людини при прийнятті рішень. Воля як механізм прийняття рішення.

**Основні поняття:** ролі менеджера, поведінка людини, особи, що приймають рішення, воля.

### **Умови та фактори якості управлінського рішення**

Властивості якісних рішень: обґрунтованість, своєчасність, ефективність, несуперечливість, конкретність, простота, повноважність. Умови та фактори якості рішень. Економічні умови забезпечення якості рішень. Фактори ситуаційного та поведінкісного характеру. Організаційно-психологічні передумови якості рішень.



**Основні поняття:** якісні рішення, обґрунтованість, своєчасність, ефективність, несуперечливість, конкретність, простота, повноважність.

### **Технологія та моделі процесу розробки управлінських рішень**

Технологія розробки рішень, з конкретизацією по різних його етапах. Моделювання процесу розробки рішень. Переваги моделювання. Побудова математичної моделі. Різновиди математичних моделей та їх використання. Моделі на основі теорії статистичних рішень. Евристичні моделі. Статичні та динамічні моделі. Технологія динамічного моделювання. Використання технічних засобів у процесі моделювання. Імітаційні моделі.

**Основні поняття:** технологія розробки рішень, моделювання рішень, матрична модель прийняття рішень, евристичні моделі прийняття рішень, статичні і динамічні моделі прийняття рішень, імітаційні моделі прийняття рішень.

### **Цільова орієнтація управлінських рішень**

Взаємозв'язок цілей і рішень. Залежність управлінських рішень від типу управлінського процесу: цільове управління, програмне управління, ситуаційне управління, програмно-цільове управління. Альтернативи досягнення цілей і вибір рішення. Типи рішень і методи їх реалізації. Стратегічні й тактичні рішення, їх взаємозв'язок та специфічні особливості.

**Основні поняття:** цільове управління, програмне управління, ситуаційне управління, програмно-цільове управління, тип управлінського рішення, стратегічні рішення, тактичні рішення.

### **Діагностика і аналіз проблемної ситуації**

Діагностика ситуації і виявлення проблеми. Обґрунтування системи цілей. Формулювання проблеми. Методи збору інформації. Аналіз і методи інтерпретації.

**Основні поняття:** система цілей, формальні (збирання первісної аналіз вторинної), неформальні (неформальні бесіди, особисті спостереження) методи збору інформації, діаграма розсіювання, кореляційний аналіз, діаграми “причина - наслідок”, аналіз “чому-чому?”, діаграма Парето, функціонально-вартісний аналіз.

### **Організація процесу розробки управлінського рішення**

Методологія процесу розробки рішення. Організація розробки рішення. Методи доведення завдань до виконавця. Демократизація розробки управлінських рішень. Організація і ефективність використання експертних оцінок.

Творчий потенціал при розробці альтернатив управлінських рішень. Методи активізації розробки альтернатив: аналітичні; методи, що сприяють творчому мисленню.

**Основні поняття:** розробка управлінського рішення, наради, збори, бесіди, інструктування, демонстрація зразків виконання, вивчення документів, експертні оцінки, складання списку властивостей, матриця ознак і альтернатив, методи аналогії, мозкова атака, метод Гордона, номінальний груповий метод, морфологічний аналіз

### **Аналіз альтернатив управлінських рішень**

Виявлення керованих факторів та визначення альтернатив. Підходи до аналізу альтернатив: впорядкування списку альтернатив і детальний розгляд двох крайніх і середньої альтернатив; виявлення чисельності альтернатив, вибір допустимих альтернатив, попередній вибір найкращої альтернативи, оцінка альтернатив з боку ОПР, експериментальна перевірка двох-трьох переважних альтернатив, здійснення остаточного вибору однієї альтернативи. Етапи аналізу альтернатив. Порівняння альтернатив і вибір рішення. Аналіз альтернатив при розробці групових рішень.

**Основні поняття:** альтернатива управлінського рішення, список альтернатив, вибір рішення, групові рішення.

### **Оцінка і вибір альтернатив управлінських рішень**

Фактори оцінки альтернатив. Оцінка можливості виконання альтернатив. Оцінка прийнятності альтернатив. Оцінка уразливості альтернатив.

Загальна характеристика фази вибору. Формулювання обмежень і критеріїв. Стандарти для порівняння. Міра реальності альтернатив. Процес вибору.

**Основні поняття:** оцінка альтернатив, фаза вибору, обмеження, критерії оцінки і вибору альтернатив.

### **Топологічні методи в прийнятті управлінських рішень**

Сітьове планування в технології розробки управлінських рішень.

Сутність і призначення методу сітьового планування та управління. Методика побудови та розрахунок параметрів сітьового графіку.

**Основні поняття:** топологічні методи, критичний шлях, фіктивна робота, сітьове планування, сітьовий графік.

### **Аналіз зовнішнього оточення та його впливу на реалізацію альтернатив**

Вплив факторів зовнішнього середовища на функціонування організації. Економічні, політичні, технологічні, соціальні, конкурентні, ринкові, міжнародні фактори. Методи визначення ступеня впливу різних зовнішніх факторів на проблеми внутрішньофірмового управління. Елементи внутрішнього середовища організації. Класифікація ситуацій та проблем. Прогнозування стану зовнішнього середовища. Умови прийняття ефективних рішень.

**Основні поняття:** зовнішнє середовище організації, прогнозування, SWOT-аналіз.

### **Методи прийняття та відпрацювання управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику**

Поділ ситуацій визначеності, невизначеності та ризику. Джерела та види невизначеності. Сутність і види ризику. Управління ризиком. Розробка рішень при невизначеності ситуації. Оцінка ступеня ризику. Теорія корисності та її застосування при пошуку рішень в умовах невизначеності та ризику. Застосування механізму інтуїції для розробки рішень. Психологія поведінки керівника в ситуації ризику.

**Основні поняття:** ситуація невизначеності, ризик, управління ризиком, теорія корисності.

### **Організація та контроль виконання управлінських рішень**

Організація виконання управлінських рішень. Значення, функції та види контролю. Методи контролю та механізм його здійснення. Соціально-психологічні аспекти контролю та оцінки виконання рішення.

**Основні поняття:** контроль, функції контролю, види контролю, попередній контроль, спрямовуючий контроль, фільтруючий і наступний (контроль за результатами) контроль, методи контролю.

### **Оцінка ефективності управлінських рішень**

Рішення як інструмент змін у функціонуванні та розвитку підприємств. Принципи здійснення змін в організації. Модель успішного управління організаційними змінами Л.Грейнера. Особливості оцінки ефективності рішень: якісної та кількісної. Показники ефективності розробки управлінських рішень. Обмеження кількісної оцінки ефективності прийнятих рішень. Методологічні підходи до оцінки ефективності рішень.

**Основні поняття:** організаційні зміни, оцінка ефективності рішень, показники ефективності розробки рішень.

### **Управлінські рішення та відповідальність**

Сутність і різновиди відповідальності залежно від сфер життєдіяльності, за рівнем суб'єкта, за часовою ознакою. Правова відповідальність, громадянська відповідальність, дисциплінарна відповідальність, матеріальна відповідальність, карна відповідальність, адміністративна відповідальність, економічна відповідальність. Регламентне управління та розподіл відповідальності. Моральна відповідальність керівника.

**Основні поняття:** відповідальність, правова відповідальність, громадянська відповідальність, дисциплінарна відповідальність, матеріальна відповідальність, карна відповідальність, адміністративна відповідальність, економічна відповідальність.

## **ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ВСТУПНИХ ФАХОВИХ ВИПРОБУВАНЬ:**

### **Основна:**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М., 1995.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 501 с.
3. Голубев К.И. История менеджмента. – СПб., 2003. – 221 с.
4. Дафт Р.Л. Теория организации: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 736 с.
5. Завадський Й.С. Менеджмент. - Т.1. - Вид. 2-е. - К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. - 542 с.
6. Новіков Б.В. , Сініюк Г.Ф., Круш П.В. Основы административного менеджмента: Навч. посіб. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 560 с.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: "Дело", 1992. - 702 с.
8. Миллер Н.В. История менеджмента – Омск, 2001. – 246 с.
9. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для студ. экон. спец. / Российская экономическая академия им. Г.В.Плеханова. - М. : Финстатинформ, 1997. — 878 с.
10. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 512 с.
11. Чуйкин А.М. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Калинингр. ун-т. – Калининград, 2000. – 150 с.
12. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: ОПС, 1998. – 276 с.

### **Додаткова:**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 288 с.
2. Афонин А.С. Основы мотивации труда. – К.: МЗУУП, 1994. – 196 с.
3. Белашапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление. – К.: Абсолют-В, 1998. – 314 с.
4. Виноградов В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: БЕК, 1996. – 218 с.

5. Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління: Навч. посібник. К. Видавництво УАДУ 2000. – 156 с.
6. Гаврилин Ю.Ф., Зонов В.Л. Моделирование управленческого решения: Учебное пособие. – Челябинск: Изд-во ЮурГУ, 1999. – 83 с.
7. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. – Железногорск: НПП “Крылья”, 1997. – 278 с.
8. Грачев М. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело, 1993. – 344 с.
9. Деловые игры в процессе управления персоналом: Учебное пособие: Ч.І / В.Н.Бурков, А.Г.Ивановский, А.А.Малеви́ч и др. – М., 1987. – 276 с.
10. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. – К., 2001. – 242 с.
11. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 418 с.
12. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. – М.: Приор, 1998. – 366 с.
13. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. – М.: Экономика, 1984. – 175 с.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 1999. – 607 с.
15. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 288 с.
16. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 1998. – 224 с.
17. Колпаков В.М. Методы управления. – К.: МАУП, 1997. – 174 с.
18. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учебное пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
19. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний). – М.: ИНФРА-М, 1997. – 368 с.
20. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений. – М., 2002. – 391 с.
21. Лафта Д.К. Управленческие решения. – М., 2002. – 302 с.
22. Литвак Б.Г. Управленческие решения. – М.: Тандем, 1998. – 412 с.
23. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент: как достигнуть успеха в деловой карьере: Кн. 1. Деловая карьера: путь к успеху: Учеб. пособие. – Харьков: ОКО, 1998. – 125 с.
24. Лукашевич Н.П., Лукашевич О.Н. Самоменеджмент: как достигнуть успеха в деловой карьере: Кн. 2. Практикум деловой карьеры. – Харьков: ОКО, 1998. – 326 с.
25. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: ТОВ УВПК “ЕксОб”, 2000. – 512 с.
26. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М.Генкина. – М.: Дело, 1996. – 378 с.
27. Селиванов С.Н. Теория принятия решений. – М., 2001. – 66 с.
28. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 356 с.
29. Смирнов Э.А. Управленческие решения. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 264 с. (Серия “Вопрос-ответ”).
30. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.
31. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. / Изд. 4-е, перераб. и доп.- М.: Бизнес-школа; Интел-Синтез, 1998. – 368 с.
32. Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Управленческие решения. – СПб., 2000. – 88 с.
33. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я.Кибанова, Л.В.Ивановской. – М.: Приор, 1999. – 468 с.
34. Управление персоналом в социальной рыночной экономике / Под ред. Р.Марра, Г.Шмидта. – М.: МГУ, 1997. – 286 с.

35. Управление персоналом организации: Учебник. / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М.: 1999. – 512 с.
36. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 314 с.
37. Цандер Э. Практика управления. – Обнинск, 1992. – 312 с.
38. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. – М.: Бизнес-школа; Интел-Синтез, 1998. – 352 с.
39. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – Изд. 2-е, измен. и доп. – М.: НОРМА, 2000. – 560 с.
40. Шумский А.Е. Разработка управленческого решения. – Находка, 1999. – 76 с.
41. Щёкин Г.В. Теория и практика управления персоналом. – Киев: МАУП, 1998. – 256с.
42. Щекин Г.В. Планирование и организация работы с персоналом. – К.: МАУП, 1993. – 186 с.
43. Щокін Г.В. Теорія кадрової політики: Монографія. – К.: МАУП, 1997. – 176с.
44. Эддоус М., Стэнфилд Р. Методы принятия решений. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 590 с.

**Голова фахової комісії**

**проф. В. Б. Євтух**