

УМАНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
ПАВЛА ТИЧИНИ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА  
БІЗНЕС-ОСВІТИ



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Перший проректор

Андрій ГЕДЗИК

2022 р.

**ПРОГРАМА**

**атестаційного екзамену**

**для здобувачів початкового (короткого циклу) рівня вищої освіти  
за освітнім ступенем «Молодший бакалавр»  
денної та заочної форми навчання  
спеціальності 073 Менеджмент  
(ОПП «Менеджмент»)**

ПОГОДЖЕНО

науково-методична комісія ННІ економіки та бізнес-освіти  
протокол № 5 від «16» листопада 2022 р.

Голова НМК

 доц. Наталія ПАЧЕВА

СХВАЛЕНО

кафедра маркетингу, менеджменту та управління бізнесом  
протокол № 5 від «15» листопада 2022 р.

Завідувач кафедри

 доц. Світлана ПОДЗІГУН

Умань – 2022

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Атестація здобувачів початкового (короткого циклу) рівня вищої освіти ОП «Менеджмент» Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини здійснюється відповідно до Законів України «Про вищу освіту» (№ 1556-VII від 01.07.2014 р.), «Про освіту» (№ 2145-VIII від 05.09.2017 р.), «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» (№ 5026-VI від 22.06.2012 р.), Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» (№ 1341 від 23.11.2011 р.), інших нормативних актів України з питань освіти, освітньо-професійної програми, Статуту Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини.

Атестація випускників здійснюється Екзаменаційною комісією з метою встановлення відповідності засвоєних здобувачами компетентностей та досягнутих програмних результатів навчання вимогам освітньо-професійної програми «Менеджмент» зі спеціальності 073 Менеджмент після завершення теоретичної та практичної частини навчання. Атестація передбачає перевірку досягнення випускниками результатів навчання, встановлених освітньо-професійною програмою «Менеджмент» підготовки фахівців за освітньо-професійним ступенем «Молодший бакалавр».

Перелік професійних дисциплін до атестаційного екзамену для здобувачів початкового (короткого циклу) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент:

1. Менеджмент
2. Економіка праці і соціально-трудові відносини
3. Комунікативний менеджмент

**ПРОГРАМНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ БАКАЛАВРА ОСВІТНЬО-  
ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ «МЕНЕДЖМЕНТ» ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ  
073 МЕНЕДЖМЕНТ**

- Вміти використовувати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.
- Уміння виявляти проблеми та обґрунтовувати управлінські рішення.
- Вміти описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.
- Вміти виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.
- Вміти застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.
- Вміти демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.
- Вміти показувати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.
- Вміти пояснювати, аналізувати та здійснювати комунікацію у різних сферах діяльності
- Вміти оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.
- Вміти грамотно спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами.
- Уміння використовувати в роботі необхідні комп'ютерні програмні продукти.
- Вміти демонструвати здатність діяти соціально відповідально та свідомо на основі етичних міркувань (мотивів).
- Вміти демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.
- Вміти виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.
- Вміти складати перспективні та поточні плани комерційної діяльності підприємства у сфері матеріально-технічного забезпечення та збуту.
- Вміти розраховувати прогнозовані та поточні обсяги виробництва і реалізації продукції.
- Вміти узагальнювати інформацію про соціальні явища і процеси, вести дискусію і професійний діалог з аудиторією.
- Вміти відповідально ставитись до виконуваної роботи та досягати поставленої мети з дотриманням вимог професійної етики, самостійно приймати рішення і нести відповідальність за їх прийняття.
- Вміти здійснювати контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних вимог учасниками трудового процесу.
- Вміти використовувати професійно-профільні знання й практичні навички з фундаментальних дисциплін.

## **ЗМІСТ ПРОГРАМИ**

### **МЕНЕДЖМЕНТ**

#### **Поняття і сутність менеджменту**

Організація як об'єкт управління. Поняття «організація». Ознаки та загальні риси організацій як об'єктів управління. Поділ праці в організації та необхідність управління. Організація як відкрита система. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Базові моделі організації та відповідні до них концепції управління організацією.

Еволюція поглядів на сутність менеджменту. Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування». Емпіричний підхід до менеджменту. Управління як наука і мистецтво. Функції менеджменту. Цикл менеджменту. Сучасне тлумачення ролі і сутності менеджменту.

Менеджери в організації. Ознаки діяльності менеджера. Розподіл управлінської праці. Сфери менеджменту. Рівні менеджменту. Ролі менеджера в організації за Г. Мінцбергом. Якості, необхідні менеджерам. Перспективна модель менеджера.

#### **Розвиток науки управління**

Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки. Передумови виникнення науки управління. Підходи до класифікації напрямків розвитку науки управління. Загальна характеристика еволюції наукових підходів до управління організаціями.

Ранні теорії менеджменту. Класична теорія менеджменту (школа наукового управління й адміністративна школа управління): напрямки і цілі досліджень; основні здобутки; значення для сучасної практики; обмеженість. Неокласична теорія менеджменту (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки): спрямованість досліджень; внесок у розвиток науки управління; основні недоліки. Кількісна теорія менеджменту: основні ідеї; внесок у розвиток теорії управління; напрямки використання досягнень.

Інтегровані підходи до управління. Спільні риси інтегрованих підходів до управління. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів до управління: основні ідеї; внесок у розвиток науки управління; практичне застосування.

Сучасні напрямки розвитку науки управління. Тенденція посилення технократичного аспекту менеджменту. Орієнтація на технічні та технологічні нововведення. Гуманізація управління. Глобалізація менеджменту. Об'єднання інтересів бізнесу, суспільства і людини. Модель «конкуруючих цінностей» Р. Куінна.

#### **Основи теорії прийняття управлінських рішень**

Поняття і моделі прийняття рішень. Розширене та вузьке розуміння категорії «прийняття рішень». Місце прийняття рішень у процесі управління. Моделі теорії прийняття рішень: класична; поведінкова; ірраціональна.

Процес прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Етапи раціональної технології прийняття рішень: діагноз проблеми; накопичення інформації про проблему; опрацювання альтернативних варіантів; оцінка альтернатив; прийняття рішення. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень (модель Р. Роскіна, модель Врума-Йеттона, модель Врума-Джаго).

Методи творчого пошуку альтернативних варіантів. Класифікація методів творчого пошуку альтернативних варіантів. Методи індивідуального творчого пошуку альтернатив. Методи колективного творчого пошуку альтернатив. Методи активізації творчого пошуку альтернативних варіантів.

### **Методи обґрунтування управлінських рішень**

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів та методів математичного програмування.

Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи прогнозування. Сутнісна характеристика методу «платіжної матриці». Побудова «дерева рішень» та вибір оптимального варіанту.

Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Теоретико-ігрові методи. Критерії теорії статистичних рішень: песимізму, оптимізму, коефіцієнту оптимізму, Лапласа, жалю. Методи теорії ігор. Експертні методи прийняття рішень: метод простого ранжування; метод вагових коефіцієнтів.

### **Планування в організації**

Поняття і сутність планування в системі управління. Поняття «планування». Місце планування серед функцій управління. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення цілей; розробка стратегії; надання стратегії конкретної форми.

Типи планів в організації. Стратегічні та оперативні плани. Короткотермінові та довготермінові плани. Завдання та орієнтири. Ситуаційні фактори планування.

Цілі управлінського планування. Поняття «мета» в управлінні та класифікація цілей організації. Вимоги до вірно сформульованих цілей. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями (концепція МВО): сутність, основні етапи, переваги та недоліки.

Стратегічне планування в організації. Поняття «стратегія». Елементи стратегії. Рівні стратегії: загальнокорпоративна стратегія; стратегія бізнесу; функціональна стратегія; піраміда стратегій. Процес стратегічного планування: визначення місії фірми; зовнішній та внутрішній аналіз; SWOT-аналіз; визначення конкретних цілей діяльності організації; аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Методи вибору загальнокорпоративної стратегії. Вибір стратегії бізнесу (типові стратегії за М. Портером). Функціональні стратегії.

Надання стратегії конкретної форми. Тактичні та оперативні плани. Програми. Політика. Стандарти операційні процедури. Правила.

### **Організація як функція управління**

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття «організація» та «організаційна діяльність». Основні складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: ступінь складності; ступінь формалізації; ступінь централізації. Поняття «схема організаційної структури управління».

Основи теорії організації. Загальна характеристика класичної теорії організації: універсальні принципи управління А. Файоля; модель «ідеальної бюрократії» М. Вебера.

Поведінковий підхід в теорії організації: системи організації за Р. Лайкертом. Ситуаційний підхід в теорії організації: основні результати дослідження впливу технології, розмірів організації, зовнішнього середовища і стратегії на організаційну структуру. Сучасні напрямки розвитку теорії організації.

Основи організаційного проектування. Сутнісна характеристика проектування робіт в організації. Методи проектування і перепроjektування робіт в організації. Основні положення моделі характеристик роботи Хекмена-Олдхема. Поняття, принципи класифікації та базові схеми департаменталізації. Делегування повноважень: поняття; елементи процесу делегування; типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні). Централізація і децентралізація. Діапазон контролю і фактори, що впливають на його величину. Висока і плоска структури організації. Механізми вертикальної і горизонтальної координації робіт і видів діяльності в організації.

Типи організаційних структур управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна, матрична організаційні структури. Мережеві організаційні структури. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур. Фактори формування організаційної структури управління. Методи вибору типу організаційної структури.

Управління організаційними змінами. Сутність організаційних змін. Модель процесу організаційних змін К. Левіна. Загальна характеристика процесу організаційних змін. Причини опору організаційним змінам. Стратегії подолання опору змінам. Вибір тактики проведення організаційних змін.

### **Мотивація**

Поняття і сутність мотивації. Мотивація як фактор забезпечення успіху діяльності організації. Поняття «потреби», «спонукання», «стимули», «мотивація». Внутрішнє і зовнішнє винагородження. Сутність мотивування. Зміст основних етапів і послідовність їх реалізації в моделі процесу мотивації.

Теорії змісту мотивації. Сутність змістовного підходу до вивчення мотивації. Основні положення ключових теорій змісту мотивації: теорії ієрархії потреб А. Маслоу, теорії ERG К. Альдерфера, теорії набутих потреб Д. МакКлелланда, теорії «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга. Метод збагачення праці. Порівняльний аналіз теорій змісту мотивації.

Теорії процесу мотивації. Концепція процесного підходу до вивчення мотивації. Сутнісна характеристика основних теорій процесу мотивації: теорії сподівань В. Врума, теорії справедливості С. Адамса, комплексної теорії мотивації Портера-Лоулера. Практична цінність теорій процесу мотивації. Проблеми мотивації в сучасній практиці управління.

### **Управлінський контроль**

Поняття та процес контролю. Поняття «контроль» та його місце в системі управління. Етапи процесу контролю: вимірювання процесів; порівняння реального виконання із стандартами; оцінка та реакція. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю: попередній; поточний; заключний. Порівняльна характеристика видів управлінського контролю.

Класифікація інструментів управлінського контролю. Фінансовий контроль та його основні складові. Сутність та складові операційного контролю. Контроль поведінки

працівників: модель; методи оцінки реального виконання; прямий управлінський контроль; замітники прямого управлінського контролю.

Ефективність контролю. Основні характеристики ефективної системи контролю. Дисфункціональний ефект системи контролю та методи його подолання.

### **Лідерство**

Поняття та природа лідерства. Співвідношення категорій «вплив», «влада», «залежність», «лідерство». Класифікація джерел влади в організації за Дж. Френчем та Б. Рейвенем. Модель джерел влади К. Хейлса. Лідерство як механізм сполучення різних джерел влади. Порівняльна характеристика менеджера і лідера.

Теорія особистих якостей лідера. Основна ідея і завдання підходу до вивчення лідерства з позицій особистих якостей. Шкала найсуттєвіших характеристик лідера за Є. Гізеллі. Класифікація особистих якостей успішних керівників за Р. Стогділлом. Основні результати досліджень теорії особистих якостей лідера.

Концепції поведінки лідера. Поняття «стиль керування» та «діапазон стилів керування». «Теорія Х» і «Теорія Y» Д. МакГрегора. Авторитарний і демократичний стилі керування. Концепція трьох стилів керування К. Левіна. Двофакторна модель лідерства вчених університету штату Огайо. Концепція лідерства Р. Лайкерта. Модель типів управління Р. Блейка та Дж. Моутон. Висновки за результатами досліджень поведінкових концепцій лідерства.

Концепції ситуаційного лідерства. Загальна характеристика ситуаційного підходу до лідерства. Континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта. Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера. Модель ситуаційного лідерства П. Херсі і К. Бланчарда. Модель «шлях-мета» Хауса-Мітчелла. Основні здобутки ситуаційного підходу до вивчення лідерства.

Сучасні концепції лідерства. Сучасні підходи до лідерства як поєднання традиційних та ситуаційного підходів. Концепція атрибутивного лідерства. Модель харизматичного лідерства. Концепція перетворюючого (трансформуючого) лідерства. Інтерактивні та сервісні керівники.

### **Комунікації в управлінні**

Поняття і процес комунікації. Поняття «комунікація» та її роль в системі управління організацією. Елементи комунікації (відправник, одержувач, повідомлення, канал комунікації, перешкоди комунікації). Модель процесу комунікації. Зміст основних етапів процесу комунікації (формування концепції комунікації, кодування, передавання повідомлення по каналу комунікації, декодування, інтерпретація та оцінка повідомлення, зворотний зв'язок).

Міжособові та організаційні комунікації. Поняття «міжособові» та «організаційні» комунікації. Усна, письмова та невербальна комунікації, їх форми, переваги та недоліки. Ситуаційна модель вибору носія інформації Ленгела-Дафта. Формальні та неформальні організаційні комунікації. Види формальних комунікацій: нисхідні, висхідні, горизонтальні. Роль неформальних комунікацій в системі управління. Поняття «комунікаційна мережа». Типи комунікаційних мереж в групах. Централізовані й децентралізовані комунікаційні мережі. Модель вибору типу комунікаційної мережі в групі. Мережі неформальної комунікації. Відкриті комунікації та діалог.

Управління організаційними комунікаціями. Індивідуальні перешкоди на шляху ефективної комунікації. Організаційні комунікативні бар'єри. Шляхи подолання перешкод до ефективної комунікації. Модель вибору стилю комунікації. Розвиток індивідуальних навичок комунікації.

### **Ефективність управління**

Ефективність діяльності організації. Поняття «організаційна ефективність». Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально організаційна. Особливості оцінки ефективності діяльності організації.

Підходи до вивчення організаційної ефективності: цільовий; системний; параметричний, з урахуванням фактора часу. Критерії ефективності організаційної діяльності.

Ефективність управління. Поняття «ефективність управління». Підходи до визначення ефективності управління: цільовий; функціональний; композиційний; множинний; поведінковий. Показники ефективності управлінської діяльності. Напрямки підвищення ефективності управління організацією.

## **ЕКОНОМІКА ПРАЦІ І СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ**

### **Об'єкт, предмет і завдання дисципліни**

Предмет, об'єкт і методи вивчення курсу. Мета дисципліни «Економіка праці» і її місце в навчальному процесі. Праця людини, її суспільна і господарська організація. Категорії «характеру», «змісту» і «змістовності праці»

### **Трудові ресурси і трудовий потенціал суспільства**

Трудові ресурси як соціально-економічна категорія. Формування трудових ресурсів. Використання трудових ресурсів. Трудовий потенціал суспільства

### **Соціально-трудова відносина як система**

Сутність соціально-трудова відносин. Фактори формування та оцінка соціально-трудова відносин. Суперечності у соціально-трудова відносинах

### **Соціальне партнерство**

Зміст, принципи і організація соціального партнерства. Об'єднання підприємців на ринку праці. Роль профспілок в соціально-трудова відносинах. Державно-адміністративна регламентація соціального партнерства

### **Ринок праці та його регулювання**

Поняття ринку праці, його елементи та функції. Структура та моделі ринку праці. Попит і пропозиція на ринку праці. Сегментація і гнучкість ринків праці. Національний ринок праці: співвідношення внутрішнього і зовнішнього

### **Соціально-трудова відносина зайнятості**

Соціально-економічна сутність зайнятості. Зайнятість як елемент соціально-економічної політики. Безробіття та соціально-економічні наслідки безробіття



### **Організація і нормування праці**

Робочий час. Режим праці та відпочинку. Сутність нормування праці та його значення. Об'єкти нормування праці. Норми витрат праці. Методи встановлення норм.

### **Продуктивність і ефективність праці**

Визначення продуктивності праці. Показники і методи виміру продуктивності праці. Програми управління продуктивністю праці.

### **Політика доходів і оплата праці**

Основні елементи організації оплати праці. Основні вимоги до організації заробітної плати. Основні типи організації заробітної плати. Заробітна плата і фонд споживання підприємства. Особливості організації і оплати праці на малих підприємствах.

### **Планування праці**

Кадрова політика і управління персоналом. Планування і формування персоналу. Розвиток персоналу та оцінка інвестицій в людський капітал. Трудова кар'єра.

### **Аналіз, звітність та аудит у сфері праці**

Система трудових показників і взаємозв'язок їхніх елементів. Звітність та аудит у сфері праці.

### **Моніторинг соціально-трудової сфери як інструмент регулювання соціально-трудових відносин**

Специфіка досліджень проблем трудової організації в умовах ринку. Сутність, цілі і задачі соціологічних досліджень у сфері праці. Регулювання та вдосконалювання соціально-трудових відносин.

### **Міжнародної організації праці та її вплив на розвиток соціально-трудових відносин**

Історія виникнення Міжнародної організації праці. Мета, задачі та структура Міжнародної організації праці. Регулювання міжнародної міграції праці. Співпраця України з Міжнародною організацією праці.

## **КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **Сутність та поняття інформації та комунікацій в менеджменті**

Поняття інформації, її суть та значення в процесі менеджменту. Класифікація інформації, що використовується в управлінні. Вимоги до інформації

### **Канали, засоби та бар'єри комунікацій**

Формальні та неформальні комунікації. Основні завдання та недоліки формальних комунікацій. Горизонтальні комунікації. Діагональні комунікації. Типи комунікаційних ланцюгів, які використовуються в неформальних комунікаціях. Переваги та недоліки письмових комунікацій

### **Забезпечення ефективних комунікацій**

Основні елементи забезпечення ефективних комунікацій: джерело, повідомлення, аудиторія, канали комунікацій. Методи вдосконалення міжособистісних комунікацій. Вдосконалення організаційних комунікацій. Планування процесу комунікації. Розробка плану комунікацій.

### **Конфлікти, їх суть і природа. Комунікативні конфлікти та їх наслідки**

Суть та види конфліктів. Походження конфліктів. Природа конфлікту. Причини, функції та суб'єкти соціальних конфліктів. Основні характеристики конфлікту (зона, причина, привід, джерело). Рушійні сили та мотивація конфлікту.

### **Менеджер як суб'єкт управлінської діяльності в інформаційно-комунікативному процесі**

Інформаційна роль менеджера в інформаційному обміні. Предмет, знаряддя і продукт праці інформаційного менеджера. Добір, оцінювання та розстановка фахівців інформаційної сфери в організації. Основні напрямки діяльності інформаційного менеджера: вивчення та аналіз інформаційних потреб організації, моніторинг інформаційних потоків, організація інформування співробітників організації, підготовка інформації для прийняття управлінських рішень. Організація праці в інформаційній сфері організації.

### **Комунікаційний менеджмент і проблеми маніпулювання суспільною свідомістю**

Межі управління комунікаціями. Управління комунікаціями у зв'язках з громадськістю в комунікаційному менеджменті. Проблеми розмежування управління та маніпулювання.

### **Ділові зустрічі та прийоми. Ділові наради**

Ділова зустріч. Розробка плану проведення ділових зустрічей. Алгоритм проведення ділової зустрічі. Теоретичні підходи до стратегії організації ведення переговорів. Модель тактичного обміну інформацією

### **Основи ораторської майстерності**

Наука про ораторське мистецтво. Зведення правил ораторського мистецтва. Зловживання ораторським мистецтвом. Що таке риторика. Історія розвитку риторики. Риторика у сучасній теорії мовної комунікації. Основні особливості ораторського мистецтва як соціального явища.

### **Експресивна поведінка в спілкуванні**

Поняття емоційної експресивності та ступінь його дослідження в психологічній літературі. Психологічні особливості невербальної поведінки та комунікації. Прояви емоційної експресивності у невербальній поведінці

### **Перспективи комунікаційного менеджменту в інформаційному суспільстві.**

Проблеми модернізації взаємодії суспільства і держави, теоретичні і прикладні розробки програм «електронної держави» в сучасному світі – «Bund Online 2005» (Німеччина), «e – Government» (Велика Британія), «Federal Enterprise» (США) та ін. Можливості нових принципів взаємодії.

## ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ СКЛАДАННЯ АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ

Оцінювання результатів складання атестаційного екзамену здійснюється у порядку, передбаченому прийнятою в Уманському державному педагогічному університеті імені Павла Тичини системою контролю знань:

- за національною (4-бальною) шкалою: відмінно; добре; задовільно; незадовільно.

- за 100-бальною шкалою:

90 – 100 балів – відмінно – відмінне виконання з незначними помилками;

82 – 89 балів – добре – вище середніх стандартів, але з деякими помилками;

75 – 81 бали – добре – в цілому змістовна робота зі значними помилками;

69 – 74 бали – задовільно – чітко, але зі значними недоліками;

60 – 68 бали – задовільно – виконання відповідає мінімальним критеріям;

менше 60 балів – незадовільно.

Виконання всіх екзаменаційних завдань з атестаційного екзамену є обов'язковим. Незадовільна оцінка з одного з екзаменаційних завдань є підставою для виставлення незадовільної оцінки за атестаційний екзамен в цілому. Оцінки атестаційного екзамену виставляє кожен член комісії. Підсумкова оцінка атестаційного екзамену визначається як середня з позитивних оцінок за кожен вид екзаменаційних завдань. Рішення Екзаменаційної комісії про оцінку знань, виявлених при складанні екзамену, а також про присвоєння студентам кваліфікації та видання випускникам дипломів (загального зразка чи з відзнакою) приймається на закритому засіданні комісії відкритим голосуванням більшістю голосів членів комісії, які брали участь в її засіданні. За однакової кількості голосів голос Голови ЕК є вирішальним.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна:

1. Гаврилук Л.А., Бурик А.Ф., Роечко А.В., Дяченко М.І. Економіка праці і соціально-трудові відносини [Текст] : навчальний посібник : рек. МОН України для студ. ВНЗ. – Умань : Софія, 2007. – 348 с.
2. Гуменник В. І. Менеджмент організацій: навчальний посібник / В. І. Гуменник, Ю. С. Копчак, О. С. Кондур. – К.: Знання, 2012. – 503 с.
3. Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-труд с.ові відносини [Текст] : підручник : затв. МОН України. – К. : Знання, 2006. – 559
4. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент [Текст] : навч. посібник : рек. МОН України. – Київ : Знання, 2008. – 389, [2] с.
5. Дяченко Т. О. Основи менеджменту [Текст] : навч. посібник : рек. МОН України як навч. посібник для студ. ВНЗ / МОН України, Нац. авіаційний ун-т. – Київ : Кондор, 2010. – 174, [1] с.
6. Менеджмент для бакалаврів [Текст] : підручник : у 2 т. : затв. МОН України як підручник для студ. ВНЗ. Т. 2. / за ред. О. Ф. Балацького та О. М. Теліженка. – Суми : Університетська книга, 2016. – 591 с.
7. Менеджмент для бакалаврів [Текст] : у 2 т. : підручник : затв. МОН України як підручник для студ. ВНЗ. Т. 1. / за ред. О. Ф. Балацького та О. М. Теліженка. – Суми : Університетська книга, 2016. – 604, [1] с.
8. Нормування праці : навчально-практичний посібник [Верхоглядова Н. І., Ядранський Д. М., Лисенко Ю. В., Слабко Я. Я.]. – К. : Професіонал, 2009. – 368 с.
9. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті. К.: Кондор, 2015.- 215 с.
10. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті. К.: Кондор, 2011.- 215 с.
11. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті. К.: Кондор, 2010.- 214 с.
12. Сагер Л. Ю. Управління внутрішніми комунікаціями підприємств. К. : Центр навчальної літератури, 2018. - 193 с.
13. Пачева Н. О. Менеджмент персоналу: навч. посібник / Н. О. Пачева. – Умань: УДПУ, 2011. – 156 с.
14. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту [Текст] : рек. МОН України як навчальний посібник для студ. ВНЗ. – 3-тє вид., стер. – Київ : Каравела, 2018. – 303, [1] с.
15. Туленков М.В, Чувардинський О.Г., Шайгородський Ю.Ж. Сучасний менеджмент [Текст] : (теорії, концепції, моделі) : рек. МОН України як навч. посіб. для студ. ВНЗ. – Полтава : Інтер Графіка, 2008. – 375, [1] с.
16. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера [Текст] : навч. посібник : рек. МОН України. – К. : Знання, 2007. – 420.

### Додаткова:

1. Азаренкова Г.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: посібник / Г.М. Азаренкова. К.: "Ліра-К", 2010. 343 с.
2. Акулов М. Г. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посібник / М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась. – Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 328 с.
3. Богоявленська Ю. В., Ходаківський Є. І. Економіка та менеджмент праці [Текст] : навч. посібник : рек. МОН України як навч. посібник для студ. ВНЗ / [рец.: М. П. Поліщук, В. І. Муляр]. – К. : Кондор, 2009. – 328 с.
4. .
5. Дяченко Т. О. Основи менеджменту : навч. посіб. / Т. О. Дяченко. – К. : Кондор, 2010. - 174 с.

6. Качан Є. П., Дяків О. П., Надвиничний С. А., Островерхов В. М., Прохоровська С. А., Слівінська Н. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини [Текст] : навчальний посібник : рек. МОН України для студ. ВНЗ / за ред. Є. П. Качана. – К. : Знання, 2008. – 407 с.
7. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 3-е вид., допов. і перероб. – Львів : Нац. ун-т «Львів. політехніка», 2014. – 384 с.
8. Менеджмент організацій: навч. посібник / В. І. Гуменник, Ю. С. Копчак, О.С. Кондур. – К. : Знання, 2012. – 503 с.
9. Пачева Н. О. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посібник / Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад. Н. О. Пачева ; [рец.: Чирва О. Г., Бондарук Т. Г., Ревуцька А. О.]. – Умань : Візаві, 2018. – 267с.