

**Міністерство освіти і науки України  
Державний вищий навчальний заклад  
«Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»  
Економічний факультет**

**EUROPEAN CREDIT TRANSFER SYSTEM ECTS**

**ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПАКЕТ**

**073 «МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»  
(МАГІСТР)**

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЕКОНОМІЧНОГО ФАКУЛЬТЕТУ**

**1.1.** Адреса: вул. Шевченка, 82, м. Івано-Франківськ,  
76000 тел.: (0342) 55-32-32 e-mail: dekanat\_ekonom@pu.if.ua

### **Інформація про склад керівних органів факультету:**

*Декан економічного факультету:* **Благун Іван Семенович** – доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України  
тел.: (0342) 55-32-32

Заступники декана:

**Шкроміда Віталій Васильович** - кандидат економічних наук,  
доцент

**Гнатюк Тарас Михайлович** - кандидат економічних наук, доцент  
тел.: (0342) 55-32-32  
e-mail: dekanat\_ekonom@pu.if.ua

*Методист заочної форми навчання:* **Томашевська Антоніна  
Василівна**

тел.: 067-707-81-79

*Диспетчери:* **Хомин Уляна Василівна**

**Надачківська Христина Романівна**

тел.: (0342) 55-32-32

e-mail: dekanat\_ekonom@pu.if.ua

**1.2. АДРЕСА, ТЕЛЕФОНИ ВІДПОВІДНОЇ КАФЕДРИ ФАКУЛЬТЕТУ,  
ВИКЛАДАЦЬКИЙ СКЛАД КАФЕДРИ:**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ**

76000, вул. Т.Шевченка, 82, м. Івано-Франківськ,

тел. (0342) 2-33-62, e-mail: kmim@pu.if.ua

**Склад кафедри:**

Ткач Олег Володимирович – завідувач кафедри, доктор економічних наук,  
професор

Романюк Михайло Дмитрович – доктор економічних наук, професор

Копчак Юрій Степанович – кандидат економічних наук, доцент

Михайлів Галина Василівна – кандидат економічних наук, доцент

Мацола Соломія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент

Гречаник Наталія Юріївна – кандидат економічних наук, доцент

Гринів Любов Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент

Шурпа Світлана Ярославівна – кандидат економічних наук, доцент

Благун Іван Іванович – кандидат економічних наук, викладач

Баланюк Сергій Іванович – кандидат економічних наук, викладач

Олексюк Василь Михайлович – кандидат економічних наук, викладач

Волощук Ірина Анатоліївна – викладач

Скринник Наталія Михайлівна – кандидат філософських наук, викладач

## **2. ПЕРЕЛІК НАПРЯМІВ ТА СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ З ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ НА ФАКУЛЬТЕТІ ІЗ ЗАЗНАЧЕННЯМ ЛЦЕНЗІЙНОГО ОБСЯГУ ТА ТЕРМІНУ НАВЧАННЯ**

### ***Напрями підготовки ОР «Бакалавр»:***

- 072 «Фінанси, банківська справа та страхування: Фінанси та банківська справа»
- 071 «Облік і оподаткування»
- 075 «Маркетинг»
- 051 «Економіка»
- 073 «Менеджмент» (Менеджмент організацій та адміністрування)
- 073 «Менеджмент» (Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності)
- 6.030508 «Фінанси і кредит»
- 6.030509 «Облік і аудит»
- 6.030507 «Маркетинг»
- 6.030502 «Економічна кібернетика»
- 6.030601 «Менеджмент»

### ***Спеціальності: ОР «Спеціаліст»:***

- 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
- 071 «Облік і оподаткування»
- 075 «Маркетинг»
- 051 «Економіка»
- 073 «Менеджмент» (Менеджмент організацій та адміністрування)

### ***ОС «Магістр»:***

- 072 «Фінанси, банківська справа та страхування: Фінанси суб'єктів господарювання та страхування»
- 072 «Фінанси, банківська справа та страхування: Фінанси та банківська справа»
- 071 «Облік і оподаткування»

- 075 «Маркетинг»
- 051 «Економіка» (Економічна кібернетика)
- 051 «Економіка» (Прикладна економіка)
- 073 «Менеджмент» (Менеджмент організацій та адміністрування)
- 073 «Менеджмент» (Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності)
- 8.03050801 «Фінанси і кредит»
- 8.03050901 «Облік і аудит»
- 8.03050701 «Маркетинг»
- 8.03050201 «Економічна кібернетика»
- 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»
- 8.03060101 «Менеджмент організацій та адміністрування»

На факультеті створена і функціонує спеціалізована вчена рада К 20.051.12 по захисту докторських та кандидатських дисертацій зі спеціальностей:

- 08.00.11 – математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці;
- 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка.

Ліцензований обсяг прийому на спеціальності економічного факультету складає ОР «Бакалавр» – 465 осіб, ОР «Спеціаліст» – 355 осіб, ОС «Магістр» – 155 осіб на денну форму навчання і ОР «Бакалавр» - 320 осіб, ОР «Спеціаліст» – 305 осіб, ОС «Магістр» – 115 осіб на заочну форму навчання. На факультеті діє докторантура та аспірантура за вісьмома спеціальностями, в якій навчаються 27 обдарованих випускників факультету.

### **3. УМОВИ НАВЧАННЯ (КОРОТКА ІНФОРМАЦІЯ ПРО МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНУ БАЗУ ФАКУЛЬТЕТУ)**

Економічний факультет, створений у 1993 році, є одним з наймолодших серед факультетів та інститутів Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, проте вже має усталені традиції актуалізувати навчальний процес з урахуванням потреб життя і розвитку науки на базі фундаментальних економічних і математичних знань.

Спочатку на факультеті здійснювалась підготовка фахівців із двох класичних спеціальностей – «Фінанси» та «Облік і аудит». З 1998 року почалась підготовка спеціалістів-маркетологів, а з 2001 року – зі спеціальностей «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» та «Менеджмент організацій». Випуск спеціалістів зі спеціалізацією «Менеджмент туристичної індустрії» дозволив не тільки кваліфіковано розв'язати у регіоні проблему забезпечення туристичної галузі професійно підготовленими управлінськими кадрами різних рівнів, але й відкрив нові можливості використання рекреаційного потенціалу Прикарпаття. З 2004 року здійснюється підготовка студентів зі спеціальності «Економічна кібернетика», що дає змогу задовольнити потреби регіону в економістах-аналітиках, без яких не обходяться жодні підприємства та організації, які бажають успішно функціонувати в умовах ринкової економіки.

Ліцензований обсяг прийому на спеціальності економічного факультету складає 455 осіб на денну і 365 на заочну форму навчання. За бажанням і на основі тестового відбору юнаки проходять навчання на військовій кафедрі.

На факультеті діє набір в магістратуру за всіма спеціальностями та є аспірантура за чотирма спеціальностями.

Навчально-виховну, науково-дослідну роботу із понад 1000 студентами денної та заочної форми здійснюють 8 професорів, докторів наук, понад 50 доцентів, кандидатів наук. Також до викладацької роботи залучаються працівники та керівники провідних фінансово-господарських установ і органів місцевого самоврядування області.

Кафедри факультету очолюють вчені-економісти, які відомі не тільки в науковій спільноті України, але і за межами нашої держави: кафедру менеджменту і маркетингу – професор, доктор економічних наук Ткач О.В.; кафедру фінансів - заслужений діяч науки і техніки України, професор, доктор економічних наук Ткачук І.Г.; кафедру економічної кібернетики – доцент, кандидат економічних наук Русин Р.С.; кафедру обліку і аудиту – заслужений діяч науки і техніки України, професор, доктор економічних наук Баланюк І.Ф.; кафедру теоретичної і прикладної економіки – професор, доктор економічних наук Пилипів Н.І.

Навчальний процес на економічному факультеті проводиться у трьох навчальних корпусах. Студенти мають змогу займатись у 25 навчальних

аудиторіях, з яких 6 оснащені сучасною комп'ютерною технікою, 5 спеціальних кабінетів, 4 лекційні аудиторії, оснащені сучасною відеотехнікою. До послуг студентів Центр інформаційних технологій, в якому 180 персональних комп'ютерів, мультимедійна лекційна аудиторія на 200 місць, Інтернет-зал та Інтернет клуб.

Для забезпечення підготовки студентів з дисциплін усіх циклів у бібліотеці університету є понад 126 тисяч томів літератури, працюють три читальних зали на 240 місць. Матеріально-технічне забезпечення навчального процесу для бакалаврів, спеціалістів, магістрів економічних спеціальностей повністю відповідає вимогам.

#### **4. ОСНОВНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ, СПОСОБИ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ**

Метод навчання є способом взаємозалежної і взаємозумовленої діяльності викладача кафедри і студентів, спрямованої на реалізацію цілей навчання. Також, він є системою цілеспрямованих дій професорсько-викладацького складу, які організують пізнавальну й практичну діяльність студентів і забезпечують розв'язання завдань навчання.

На факультеті за джерелами отримання знань виокремлюють словесні, наочні й практичні методи. Вони якнайширше застосовуються для передавання значного масиву інформації, для викладення й засвоєння фактів, підходів, оцінок, висновків. Студенти здобувають знання, слухаючи розповідь, лекцію, працюючи з навчальною або методичною літературою. Закріплюють отримані нові знання на практичних заняттях в ході моделювання виробничих процесів через екранні посібника безпосередньо на реальних підприємствах підчас проходження виробничої практики. Сприймають й осмислюючи факти, оцінки, висновки, залишаючись в межах репродуктивного (відтворювального) мислення.

На кожному з відповідних етапів навчання розв'язують специфічні завдання, що передбачає пробудження інтересу, пізнавальної потреби, актуалізацію базових знань, необхідних умінь і навичок, конкретизацію й поглиблення знань, набуття практичних умінь і навичок, які сприяють використанню пізнаного.

За способом керівництва навчальною діяльністю студентів у рівній мірі використовуються безпосередні (пояснення викладача) та опосередковані (різноманітні методи організації самостійної роботи студентів). За логікою навчального процесу акцентується увага на застосування індуктивних й дедуктивних, аналітичних й синтетичних методів.

Для забезпечення основних дидактичних цілей в роботі усіх кафедр факультету використовуються методи організації діяльності, методи стимулювання діяльності, заохочення (конкурси, змагання, ігри) й інші методи перевірки й оцінки тих, кого навчають.

У процесі викладання курсів професорсько-викладацький склад кафедр факультету використовує різні форми викладання навчання (лекції: вступні, тематичні, підсумкові, лекції-практикуми, лекції-диспути тощо), практичні, семінарські заняття (у формі діалогу, тренінгів, ділової гри, конференцій тощо), консультації (колективні, індивідуальні, групові), а також реалізує різні форми поточного та підсумкового контролю (тестування, написання рефератів, письмові та усні заліки та екзамени, контрольні, курсові роботи).

Семестровий контроль рівня знань та успішності студентів відбувається у формі екзамену. Підсумкова оцінка (максимум 100 балів) визначається як сума оцінок за поточний контроль знань та результатів складання змістових модулів.

При поточному контролі оцінюються: систематичність роботи на семінарських заняттях, рівень знань, продемонстрований у відповідях і виступах, знання навчального та наукового матеріалу, активність при

обговоренні питань. При виставленні балів за модульний контроль оцінюються: рівень теоретичних знань та практичні навички з тем, включених до змістових модулів, самостійне опрацювання тем, написання реферату, контрольних робіт, підготовка наукової доповіді із запропонованих тем, конспект і захист монографії. Академічні успіхи студента виставляються у відомостях успішності за стобальною, національною та шкалою ECTS. Встановлюється таке співвідношення між шкалою оцінок ECTS, національною шкалою оцінювання і 100-бальною шкалою.

Відповідно до видів контролю набутих студентом знань та вмінь, 100-бальна шкала передбачає врахування поточних оцінок, підсумкових балів, балів за контрольну роботу, балів за індивідуальну роботу, а також екзаменаційних балів.

Шкала ECTS	Національна шкала		Університетська шкала
A	5 (ВІДМІННО)	ЗАРАХОВАНО	90-100
B	4 (ДОБРЕ)		80-89
C			70-79
D			60-69
E	3 (ЗАДОВІЛЬНО)		50-59
FX	2 (НЕ ЗАДОВІЛЬНО)	НЕ ЗАРАХОВАНО	26-49 з можливістю повторного перескладання
F			1-25

Обчислення балів для студентів денної форми з навчальної дисципліни передбачено семестровий контроль у формі екзамену. Підсумковий бал з навчальної дисципліни складається з підсумкового семестрового балу та балу за екзамен. Упродовж семестру студент отримує бали за різні види робіт, які сумують ся в підсумкові семестрові бали. Підсумковий семестровий бал складається з суми балів, отриманих студентом денної форми навчання за свою навчальну діяльність протягом семестру і дорівнює сумі підсумкового балу за семінарські (практичні) заняття (максимально 20 балів), балу за 2 модульні контрольні роботи (20 балів) і балу за індивідуальну роботу (10 балів) та в сукупності може складати максимальнo 50 балів.

При обчисленні підсумкового семестрового балу враховується:

Поточні оцінки успішності (5 – «відмінно», 4 – «добре», 3 – «задовільно», 2 – «незадовільно» ) виставляються під час проведення семінарських занять.

Підсумкова оцінка за семінарські заняття виставляється студенту в кінці семестру за результатами роботи на семінарських заняттях і є середнім арифметичним (заокругленим до сотих) всіх отриманих оцінок за семінарські заняття. Отримані «незадовільні» оцінки враховуються при додаванні оцінок і входять у загальну кількість отриманих оцінок

Вид контролю	Поточний контроль	Контр. робота №1	Контр. робота №2	Конспект і захист монографії тощо	Сума балів за модулями	Екзамен	Підсумкова оцінка у 100- бальній шкалі
Максимальна кількість балів, яку може набрати	20	10	10	10	50	50	100 (50+50)

Приклад обрахунку підсумкової оцінки за семінарські (практичні) заняття:

З навчальної дисципліни студент протягом семестру отримав 4, 4, 3. Підсумкова оцінка за семінарські заняття за семестр складає:  $(4+4+3) : 3 = 3,66667 = 3,67$ .

Підсумковий бал за семінарські заняття (максимально 20 балів) – підсумкова оцінка за семінарські заняття, помножена на коефіцієнт 4, заокруглена до цілого (наприклад, якщо підсумкова оцінка за семінарські заняття 3,67, то підсумковий бал за семінарські заняття буде становити  $3,67 \times 4 = 14,68 \sim 15$  балів);

Бал за модульну контрольну роботу (максимально 20 балів). З навчальної дисципліни передбачено написання двох контрольних робіт, тому остаточні бали за модульну контрольну роботу визначаються як середнє арифметичне, заокруглене до цілого (наприклад, за першу контрольну студент отримав 15 балів, а за другу – 12, то остаточний бал за контрольну роботу буде становити  $(15+12) : 2 = 13,5 \sim 14$  балів);

Бал за індивідуальну роботу (максимально 10 балів) – бали за виконані індивідуальні (індивідуально-дослідні) завдання, студенту, який має наукові публікації, виступи на наукових конференціях, бере активну участь в роботі студентського наукового гуртка, був учасником олімпіад, конкурсів з відповідної (чи суміжної) дисципліни за поданням наукових керівників чи керівників наукових гуртків та рішенням кафедри в підсумковий семестровий бал може додаватись максимально 10 балів за участь в науковій роботі (за умови, що підсумковий семестровий бал не перевищує 50 балів).

Результати екзамену (бал за екзамен) оцінюється максимально 50 балів.

Обчислення балів для студентів заочної форми з навчальної дисципліни передбачено семестровий контроль у формі екзамену.

Підсумковий бал з навчальної дисципліни складається з підсумкового семестрового балу (максимально 50 балів) та балу за екзамен(максимально 50 балів). Підсумковий семестровий бал дорівнює сумі підсумкового балу за семінарські заняття (10 балів), балу за 2 контрольні роботи (20 балів) і балу за індивідуальну роботу (20 балів) та в сукупності може складати максимально 50 балів.

Підсумковий бал за семінарські заняття визначається так само, як для студентів денної форми навчання з урахуванням коефіцієнту 2 (наприклад, студент отримав за семінарські заняття оцінки 2, 3, 3, то підсумковий бал за семінарські становить;  $(2 \text{ (незадовільна оцінка теж враховується)} + 3+3) : 3 \text{ (кількість оцінок)} = 2,66 \times 2 = 5,32 \sim 5$  балів).





## **7. АНОТАЦІЇ НАВЧАЛЬНИХ ДИСЦИПЛІН ДЛЯ ОР «МАГІСТР» СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

*Назва дисципліни:* **Методологія і організація наукових досліджень**

*Рік:* I, семестр I

*Статус:* цикл гуманітарної та соціально-економічної підготовки

**Мета курсу:** ознайомити студентів з процесами наукового дослідження, його структури, а також з абдуктивним, гіпотезо-дедуктивним і системним методами дослідження. Сутності наукового пізнання і його відмінності від повсякденного поняття про метод і тактику дослідження. Поняття про предмет методології і види наукового пізнання. Сутність і зміст логіки науки і методології наукового пізнання під час аналізу явищ і процесів, пов'язаних з управлінською та економічною діяльністю.

*Тривалість.* Всього – 90 годин: лекції – 14 годин; практичні – 16 годин; самостійна робота – 60 годин.

*Форма контролю* – залік

*Назва дисципліни:* **Іноземна мова**

*Рік:* I, семестр I

*Статус:* цикл професійної та практичної підготовки.

Даний предмет передбачає опанування таким рівнем знань, навичок і вмінь, який забезпечить необхідну комунікативну спроможність в сферах: ситуативного та професійного спілкування в усній і письмовій формах: 1) читання й реферування оригінальної загальнонаукової або загальнотехнічної інформації; 2) елементарного спілкування по загальним питанням спеціальності та в межах загальнонавчаних норм: під час закордонної подорожі; 3) написання особистих та простих ділових листів.

Фонетичний мінімум має забезпечувати правильне артикулювання звуків та відповідне інтонаційне оформлення речень.

Грамматичний мінімум охоплює ключові положення морфології та синтаксису й дозволяє правильно розуміти зміст оригінальних текстів з фаху.

Лексичний мінімум на кінець курсу повинен складатися із 1400-1500 одиниць. Характер лексики – стилістично нейтральний. Шар спеціальної термінології – загальнонауковий або загальнотехнічний.

Усна мова. Навички спілкування із використанням 800-900 загальнонавчаних формул висловлювання; звертання, вітання, прощання, подяки, прохання, запрошення, пропозиції, наказу, поздоровлення, побажання, поради, початку розмови, згоди, незгоди, упевненості, сумніву, надії, розчарування, радощі, стурбованості, прикрощі, жалю, співчуття. Навички елементарного спілкування в мовних ситуаціях під час закордонної подорожі: «Аеропорт», «Митниця», «Міський транспорт», «Орієнтація у місті», «Готель», «Заклади харчування», «Пошта», «Культурні заклади», «Магазин», «У лікаря», «Країна, мова якої вивчається», «Про себе та сім'ю», «Спеціальність».

Конкретні вимоги. Забезпечення вмінь вільного користування лексикою ділових паперів та правилами її вживання. Підвищення загального рівня культури ділового спілкування.

*Вимоги до знань та умінь:*

Після закінчення курсу студент повинен *знати*:

- програмний матеріал з усього комплексу фонетичних та лексико-граматичних правил;
- методику самостійної позааудиторної роботи над удосконаленням мови;
- граматичні вимоги щодо правильного оформлення ділового мовлення в усній та письмовій формах.

*Після закінчення курсу студент повинен вміти:*

- вільно і правильно розмовляти однією з іноземних мов у різних ситуаціях, головним чином у ситуаціях професійного спілкування;
- читати та анотувати художні тексти;
- виступати з доповідями та повідомленнями з тематики своїх професійних інтересів;
- виконувати свої курсові та дипломні роботи, захищати їх іноземною мовою;
- вільно користуватися лексикою ділових паперів.

*Тривалість.* Всього – 90 годин: практичні – 34 годин; самостійна робота – 56 годин.

*Форма контролю* – залік,

*Назва дисципліни:* **Менеджмент ЗЕД**

*Рік:* I, семестр I

*Статус:* цикл професійної та практичної підготовки.

**Мета курсу:** формування системного мислення та комплексу спеціальних знань і вмінь з управління функціональними підсистемами та елементами зовнішньоекономічної діяльності організації на всіх стадіях її життєвого циклу.

**Предмет:** інтегрована сукупність управлінських відносин у підсистемах організації, її стосунки із зовнішнім середовищем.

*Тривалість.* Всього – 120 годин: лекції – 18 годин; практичні – 32 годин; самостійна робота – 70 годин.

*Форма контролю* – екзамен

*Назва дисципліни:* **Валютно-фінансовий механізм ЗЕД**

*Рік:* II, семестр II

*Статус:* цикл професійної та практичної підготовки.

**Мета курсу:** ознайомлення студентів із основними складовими валютно-фінансового механізму зовнішньоекономічної діяльності; вивчення базових підходів до прийняття короткострокових фінансових рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємства; отримання студентами теоретичних та практичних знань управління фінансовими ризиками при здійсненні міжнародних операцій. Завданням вивчення дисципліни є: формування у студентів відповідного рівня знань, які б дали їм можливість

забезпечувати ефективність валютно-фінансового механізму ЗЕД; отримання студентами теоретичної та практичної підготовки з питань валютних операцій підприємства.

*Тривалість.* Всього – 150 годин: лекції – 24 годин; практичні – 36 годин; самостійна робота – 120 годин.

*Форма контролю* – екзамен.

**Назва дисципліни:** Міжнародні кредитно-розрахункові та валютні операції

*Рік:* I, семестр I

*Статус:* цикл професійної та практичної підготовки.

**Мета курсу:** засвоєння теоретичних основ міжнародних кредитно-розрахункових та валютних операцій; формування знань та навичок щодо банківського обслуговування зовнішньоекономічної діяльності. **Предмет:** технології здійснення валютних операцій, різних форм міжнародних розрахунків, загальноприйнятих міжнародних правил, що застосовуються банками при обслуговуванні розрахунків між учасниками зовнішньоторговельного бізнесу.

*Тривалість.* Всього – 90 годин: лекції – 18 годин; практичні – 16 годин; самостійна робота – 56 годин.

*Форма контролю* – екзамен.

**Назва дисципліни:** Основи управлінського консультування

*Рік:* II, семестр III

*Статус:* цикл професійної та практичної підготовки.

**Мета курсу:** формування менеджерів вищої ланки або консультантів; отримати уявлення про управлінське консультування як засіб вдосконалення практики управління, набути первинні навички консультування (взагалі) і управлінського консультування (вчасності).

*Тривалість.* Всього – 120 годин: лекції – 18 годин; практичні – 32 годин; самостійна робота – 70 годин.

*Форма контролю* – екзамен.

**Назва дисципліни:** Міжнародний маркетинг

*Рік:* I, семестр I

*Статус:* цикл професійної та практичної підготовки.

**Мета курсу:** формування у майбутніх фахівців сучасного мислення в умовах ринкового середовища; набуття спеціальних знань і навичок з міжнародного маркетингу. **Змістовні модулі:** Середовище міжнародного маркетингу; чинники, що його обумовлюють. Суб'єкти міжнародного маркетингу. Міжнародні ринки. Процеси макро- і мікросегментації. Стратегія входження на міжнародні ринки. Регулювання міжфірмових відносин на зовнішніх ринках. Розроблення маркетингової програми щодо експорту. Товарна стратегія. Цінова стратегія. Розроблення маркетингової програми щодо імпорту. Планування та контроль у системі міжнародного маркетингу.

*Тривалість.* Всього – 120 годин: лекції – 18 годин; практичні – 32 годин; самостійна робота – 70 годин.

*Форма контролю* – екзамен.

*Назва дисципліни:* **Міжнародне право**

*Рік:* I, семестр II

*Статус:* цикл професійної та практичної підготовки.

**Мета курсу:** ознайомитися з особливостями, основними поняттями, категоріями, інститутами та галузями міжнародного права; здійснити правову підготовку, спрямовану на формування інтелектуального потенціалу висококваліфікованих працівників, що опанували основи теоретичних знань у сфері міжнародного права, необхідні для майбутньої трудової діяльності.

*Тривалість.* Всього – 90 годин: лекції – 24 годин; практичні – 12 годин; самостійна робота – 54 годин.

*Форма контролю* – залік.

*Назва дисципліни:* **Ціноутворення на світових ринках**

*Рік:* II, семестр III

*Статус:* цикл професійної та практичної підготовки.

**Мета курсу:** формування у студентів сучасного економічного мислення та системи глибоких теоретичних знань і практичних навичок з питань ціноутворення на світових ринках, що відбувається на рівні господарюючих суб'єктів, а також навчити орієнтуватися їх у механізмі формування цін на товари вітчизняного та імпортного виробництва, розуміння маркетингового впливу підприємства на споживача з метою забезпечення ринкової рівноваги між попитом і пропозицією.

*Тривалість.* Всього – 120 годин: лекції – 18 годин; практичні – 18 годин; самостійна робота – 84 годин.

*Форма контролю* – залік.

*Назва дисципліни:* **Інвестиційний менеджмент**

*Рік:* I, семестр II

*Статус:* цикл професійної та практичної підготовки.

**Мета:** формування знань і навичок із розроблення інвестиційної стратегії підприємства, аналізу інвестиційної привабливості проектів, методів оцінки їх ефективності, ризиків, ліквідності, формування інвестиційного фінансового портфеля та програм реальних інвестицій підприємства.

*Тривалість.* Всього – 120 годин: лекції – 18 годин; практичні – 16 годин; самостійна робота – 86 годин.

*Форма контролю* – екзамен.

**8. ФАХОВЕ СПРЯМУВАННЯ ТА КВАЛІФІКАЦІЙНІ ВИМОГИ ДО  
ФАХІВЦІВ ОР «МАГІСТР»  
073 «МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

**Професійні назви робіт, які здатен виконувати спеціаліст з фаху  
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

№ пор	Назва та шифр професійної групи	Професійна назва роботи
1	2	3
1.	1227 *Керівники виробничих підрозділів у комерційному обслуговуванні	Головний адміністратор (на комерційних підприємствах)
2.	1229.1 *Керівні робітники апарата центральних органів державної влади	Начальник (завідувач) підрозділу
3.	1229.3 *Керівники апарата місцевих органів державної влади	Головний фахівець Начальник служби
4.	1229.4 "Керівник підрозділів у сфері освіти та виробничого навчання	Завідувач практики (виробничої, навчальної) Керівник виробничої практики
5.	1229.7 *Керівники інших основних підрозділів в інших сферах діяльності	Головний інспектор. Заступник завідувача консультації. Заступник начальника відділу
6.	1235 "Керівники підрозділів матеріально-технічного постачання	Заступник начальника відділу зовнішньої кооперації. Заступник начальника відділу матеріально-технічного постачання
7.	1311 "Керівники малих підприємств без апарата управління у сільському господарстві	Заступник голови кооперативу (товариства та ін.)
8.	1312 "Керівники малих підприємств без апарата управління у промисловості	Заступник голови кооперативу промислового Заступник директора (керівник) малого промислового підприємства (фірми)
9.	1314 "Керівники малих підприємств без апарата управління в оптовій та роздрібній торгівлі	Заступник директора (керівника) малої торговельної фірми

10.	1317 "Керівники малих підприємств без апарата управління в комерційному обслуговуванні	Заступник керуючого агентством (торговельним, рекламним та ін.)
11.	1319 "Керівники інших малих підприємств без апарата управління	Заступник директора (керівника) малого підприємства у сфері освіти, культури та ін.)
12.	2320 Викладачі середніх навчальних закладів	Викладач професійного навчально-виховного закладу
13.	2419.2 Фахівці в галузі маркетингу, ефективності підприємництва та раціоналізації виробництва	Експерт із зовнішньоекономічних питань Економіст зі збуту Фахівець щодо зв'язків з громадськістю та пресою
14.	2441.2 Економісти	Економіст із договірних та претензійних робіт Економіст-радник Консультант з економічних питань Оглядач з економічних питань Економіст з матеріально-технічного забезпечення, з договірних та претензійних робіт
15.	3415 Технічні та торговельні представники	Агент комерційний. Представник торговельний. Уповноважений контори з імпорту худоби
16.	3419 Інші молодші фахівці в галузі фінансів і торгівлі	Інспектор обмінного пункту
17.	3423 Агенти із зайнятості та трудових контрактів	Інспектор з кадрів. Інспектор з кадрів закордонного плавання
18.	3439 Інші технічні фахівці в галузі управління	Фахівець
19.	3441 Інспектори митної служби	Інспектор митний
20.	3449 Інші державні інспектори	Інспектор з експорту

Первинна посада – це посада, професійну діяльність за якою здатен виконувати випускник відповідного кваліфікаційного рівня одразу після закінчення закладу освіти. Якість виконання завдань цієї посади гарантує заклад освіти.

Спеціаліст з фаху менеджмент зовнішньоекономічної діяльності може обіймати посаду відповідно до професійних назв робіт, а також посади заступників у тих видах діяльності, які у табл. 1 позначено\*. Назви інших первинних посад визначаються у варіативних компонентах згідно з галузевими нормативними документами або штатними розкладами підприємств галузі(ей) з урахуванням принципів формування назв посад, викладених у нормативних документах сфери праці. Професійна діяльність спеціаліста з фаху "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" на первинних посадах полягає у:

- реалізації загальних функцій управління шляхом здійснення переважно евристичних та адміністраторських і частково операторських процедур праці;
- прийнятті тактичних і стратегічних рішень в межах своєї компетентності;
- переважно оперативному та тактичному з елементами стратегії управління первинними лінійними (зовнішньоекономічна діяльність, інвестиційна, планова, фінансова) або функціональними підрозділами (комерційний, транспортний, постачання та збут, зберігання), а також самостійними організаціями на всіх стадіях їх життєвого циклу переважно без або з мінімумом апарата управління (заступник, бухгалтерія);
- керівництві підлеглими, компетенція яких не вища за молодших спеціалістів та бакалаврів.

Основні напрями професійної діяльності - організаційно-управлінська, адміністративно-господарська та інформаційно-аналітична. Спеціаліст з фаху «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» за умов набуття відповідного досвіду може адаптуватися до таких напрямів суміжної професійної діяльності: економічна, маркетингова, обліково-контрольна, освітня, науково-дослідницька.

### **Виробничі функції, типові завдання діяльності та уміння щодо їх вирішення**

Відповідно до посад, що може займати випускник вищого закладу освіти, він придатний до виконання виробничих функцій (здійснення типових видів діяльності) та типових для даної функції завдань діяльності. Кожному завданню відповідає система умінь щодо вирішення цього типового завдання діяльності.

Вищі заклади освіти повинні забезпечити опанування спеціалістами з фаху «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» системи умінь вирішувати певні типові завдання діяльності при здійсненні певних виробничих функцій.

**Здатності вирішувати проблеми та завдання соціальної діяльності та уміння, що є відображенням наявності цих здатностей**

Загальні вимоги до властивостей та якостей випускника вищого закладу освіти як соціальної особистості подаються у вигляді переліку здатностей вирішувати певні проблеми та завдання соціальної діяльності та системи умінь, що є відображенням наявності цих здатностей. 4.2. Вищі заклади освіти повинні сформувати спеціалістів з фаху «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» як соціальних особистостей, здатних вирішувати певні проблеми та завдання соціальної діяльності через вироблення умінь.

**Виробничі функції, типові завдання діяльності та уміння, якими повинен володіти випускник вищого навчального закладу з кваліфікацією «Менеджер зовнішньоекономічної діяльності», «Менеджер-економіст»**

Зміст функції	Назва та номер типового завдання діяльності	Зміст і номер уміння
1	2	3
<b>1. Планувальна</b>	I. I. Стратегічне управління організацією	1.1.1. Формулювати місію організації 1.1.2. Розробляти стратегічні цілі функціонування організації при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності 1.1.3. На основі аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації розробляти стратегічні альтернативи розвитку підприємства 1.1.4. Обирати оптимальну стратегію зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням прийняттого рівня ризику
	1.2. Планування та прогнозування діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності (підрозділу)	1.2.1. Проводити аналіз і розрахунок основних економічних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства (підрозділу) з використанням сучасних методик і урахуванням інфляції та конвертованості національної валюти 1.2.2. На основі даних статистичної звітності та бухгалтерського обліку з основних господарських операцій оцінювати експортний потенціал підприємства (підрозділу),

		розраховувати обсяги зовнішньоекономічної діяльності за головними напрямками
		1.2.3. Розробляти поточні та перспективні плани зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта господарювання
		1.2.4. На основі аналізу та дослідження зовнішніх цільових ринків обґрунтовувати шляхи реалізації стійких конкурентних переваг суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності
		1.2.5. Проводити багатоваріантні розрахунки цін на продукцію, формувати цінову політику
		1.2.6. Аналізувати, планувати та прогнозувати обсяги реалізації експортної продукції
		1.2.7. Оцінювати та формувати інвестиційний портфель підприємства
	1.3. Планування потреби в ресурсах (матеріальних, фінансових, трудових)	1.3.1. Планувати потреби в матеріальних, фінансових і трудових ресурсах з використанням сучасних методик та економікоматематичних моделей
		1.3.2. Аналізувати умови та розробляти стратегію залучення позикових ресурсів з урахуванням регіонального розміщення продуктивних сил.
		1.3.3. Аналізувати ефективність зовнішньоекономічних зв'язків за сучасними методиками
	1.4. Системний аналіз і прогноз діяльності організації за умов конкуренції, забезпечення конкурентоспроможності	1.4.1. Проводити моніторинг основних конкурентів організації на ринку, у тому числі світовому
		1.4.2. Аналізувати продуктивність праці та розробляти заходи щодо її підвищення
		1.4.3. Забезпечувати конкурентоспроможність

		<p>підприємства за допомогою аналізу макрої мікросередовища організації, враховуючи державне регулювання та діяльність конкурентів</p> <p>1.4.4 Обґрунтовувати шляхи економії всіх видів ресурсів</p>
	1.5. Бізнеспланування	1.5.1. На основі діагностики внутрішніх підсистем і вивчення факторів зовнішнього середовища здійснювати сценарне бізнеспланування
	1.6. Розроблення та впровадження нововведень	<p>1.6.1. Розробляти інновації (нові технології, нова продукція), які забезпечують конкурентні переваги функціонування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності</p> <p>1.6.2. Здійснювати моніторинг інновацій</p> <p>1.6.3. Розраховувати потребу в інноваційних інвестиціях</p> <p>1.6.4. Розраховувати ефективність інноваційних проектів та забезпечувати їх впровадження</p>
	1.7. Прогнозування динаміки попиту на експортноімпортну продукцію	<p>1.7.1. Здійснювати маркетингові дослідження зовнішнього ринку з метою визначення сегмента ринку, потенційних споживачів, їх поведінкових особливостей</p> <p>1.7.2. Прогнозувати попит на продукцію</p>
	1.8. Розроблення та обґрунтування напрямів та засобів розширення ринків збуту суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності	1.8.1. Сегментувати світовий ринок, аналізувати його товарну та фірмову структуру
<b>2. Організаційна</b>	2.1. Організація зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта господарювання з метою досягнення його місії	<p>2.1.1. Забезпечувати раціональну структуру та збалансованість усіх ресурсів організації (підрозділу)</p> <p>2.1.2. Синхронізувати зусилля, розподіляти діяльність у часі та просторі</p> <p>2.1.3. Забезпечувати безпеку та ризикозахищеність</p>

		зовнішньоекономічної діяльності
2.2. Забезпечення прийняття управлінських рішень під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності	2.2.1.	Формувати інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю організації з використанням різноманітних джерел
	2.2.2.	Сприяти створенню сучасної інформаційної бази та впровадженню сучасних інформаційних систем і технологій у практику зовнішньоекономічної діяльності підприємств
	2.2.3.	Ефективно використовувати можливості автоматизованого робочого місця спеціаліста
	2.2.4.	Оперативно переробляти значні масиви різноманітної інформації за умов обмеженості часу
	2.2.5.	На основі інформаційного забезпечення та комп'ютерних технологій розробляти достатню кількість альтернативних варіантів рішень
	2.2.6.	Обґрунтовувати вибір оптимального рішення, виходячи з критеріїв соціальноекономічної ефективності та екологічної безпеки
	2.2.7.	Відстежуючи зміни вітчизняного та міжнародного законодавства, орієнтуватися у нормативних актах, забезпечувати правомочність діяльності
2.3. Реалізація управлінських рішень	2.3.1.	Структурувати завдання відповідно до кількості виконавців та їх кваліфікації
	2.3.2.	Визначати черговість робіт, розраховувати термін їх виконання
	2.3.3.	Добирати виконавців
	2.3.4.	Регламентувати закріплювати функції та роботи за конкретними виконавцями
	2.3.5.	Нормувати встановлювати межі діяльності, нормативи робіт
	2.3.6.	Проводити інструктування

		виконавців, переконуватися у розумінні ними завдання
		2.3.7. Складати плани заходів щодо реалізації рішень та контролювати їх виконання
	2.4. Антикризове управління організацією на всіх стадіях її життєвого циклу	2.4.1. Згідно з чинним законодавством складати засновницькі документи, створювати та реєструвати підприємства з урахуванням особливостей різних організаційноправових форм та форм власності
		2.4.2. Ідентифікувати та аналізувати можливий вплив факторів ризику та виявляти симптоми кризових ситуацій
		2.4.3. Розробляти та впроваджувати систему запобіжних заходів щодо потенційних кризових ситуацій у діяльності організації
		2.4.4. Забезпечувати своєчасну реконструкцію портфеля фінансових інвестицій та ефективні форми реінвестування капіталу
		2.5.1. Організовувати розроблення програми забезпечення якості продукції
	2.5. Управління якістю та конкурентоспроможністю вітчизняної продукції на світовому ринку	2.5.2. Впроваджувати наукові методи управління якістю продукції
		2.5.3. Формувати банк стандартів, технічних умов, відстежувати зміни до них
		2.5.4. Організовувати гюріпьяльноаналітичний моніторинг споживчої якості продукції конкурентів, дослідження реакції споживачів на якість продукції
		2.5.5. На основі маркетингового підходу вносити рекомендації до введення нових чи зміни існуючих вимог до якості

2.6. Забезпечення охорони праці та техніки безпеки	2.6.1.	Дотримуватися правових норм, галузевих регламентуючих нормативів охорони праці
	2.6.2.	Розробляти заходи щодо покращання умов праці, запобігання професійним захворюванням і виробничому травматизму
	2.6.3.	Проводити інструктування підлеглих з техніки безпеки
	2.6.4.	Забезпечувати навчання персоналу з питань охорони праці, техніки безпеки
2.7. Забезпечення соціального захисту працівників	2.7.1.	Дотримуватися чинного законодавства щодо соціальних гарантій працівникам
	2.7.2.	Розробляти додаткові соціальні гарантії організації, вести підготовку колективного договору
	2.7.3.	Проводити переговори між працедавцями та працівниками при укладанні колективного договору
	2.7.4.	Конструктивно взаємодіяти з профспілками
	2.7.5.	Формувати програми соціального розвитку організації
	2.8.1.	Аналізувати та впроваджувати ефективні організаційні структури управління зовнішньоекономічною діяльністю
2.8. Розроблення раціональних форм організації управління	2.8.2.	Складати посадові інструкції та положення про структурні підрозділи зовнішньоторговельної фірми
	2.8.3.	Делегувати діяльність, розподіляти права та обов'язки між виконавцями
	2.9.1.	За допомогою маркетингових досліджень і рекламної діяльності формувати попит на продукцію організації
2.9. Здійснення комерційної діяльності на міжнародних ринках	2.9.2.	На основі ринкових досліджень аналізувати можливості потенційних

		комерційних партнерів
		2.9.3. Розраховувати та аналізувати комерційні ризики
		2.9.4. Стимулювати збут
		2.9.5. Укладати та виконувати угоди з вітчизняними постачальниками та споживачами
		2.9.6. Організовувати рекламну діяльність
	2.10. Валютнофінансове управління зовнішньоекономічною діяльністю	2.10.1. Обґрунтовувати та здійснювати реалізацію валютнофінансового потенціалу зовнішньоекономічної діяльності суб'єктами господарювання
	2.11. Організація рекламної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності	2.11.1. Визначати зміст і структуру рекламної діяльності, методи розроблення рекламної кампанії на зовнішніх ринках
		2.11.2. Оцінювати ефективність рекламної кампанії
	2.12. Організація системи виставочного бізнесу	2.12.1. Здійснювати підготовку суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності до участі в міжнародних виставках
		2.12.2. Аналізувати підсумки участі підприємства в міжнародних виставках та ярмарках з метою укладання проектів зовнішньоекономічних угод
		2.12.2. Аналізувати підсумки участі підприємства в міжнародних виставках та ярмарках з метою укладання проектів зовнішньоекономічних угод
	2.13. Раціоналізація управлінської праці	2.13.1. Аналізувати витрати робочого часу, визначати пріоритетність видів діяльності, складати реалістичні гнучкі плани індивідуальної роботи
		2.13.2. На основі планування робочого часу здійснювати раціональну організацію управлінської праці
		2.13.3. Організовувати та обладнувати робочі місця апарата

		управління
		2.13.4. Працювати з інформацією, з довідковою літературою
		2.13.5. Складати тексти доповідей, виступів, статей
		2.13.6. Готувати та проводити наради та збори, здійснювати всі інші види управлінської діяльності
		2.13.7. Проводити спеціальні (нетрадиційні) види нарад
		2.13.8. Вести приймання відвідувачів
		2.13.9. За допомогою технічних засобів зв'язку, безпосереднього спілкування підтримувати ділові контакти, вести ділову бесіду із закордонними партнерами однією з іноземних мов
		2.13.10. Співпрацювати з секретарем
	2.14. Управління персоналом	2.14.1. На основі трудового законодавства здійснювати добір, наймання кадрів, провадити співбесіду з претендентами
		2.14.2. Взаємодіяти з державними службами зайнятості
		2.14.3. Вживати заходів щодо ефективної адаптації працівників
		2.14.4. Застосовувати різні методи оцінювання персоналу
		2.14.5. Проводити виховну роботу в колективі
		2.14.6. Розробляти плани розвитку персоналу організації, формувати резерв
		2.14.7. Проводити вивільнення кадрів підприємства (підрозділу)
		2.14.8. Аналізувати плинність кадрів і розробляти заходи щодо стабілізації колективу
	2.15. Формування колективу та керівництвом	2.15.1. Давати психологопедагогічну характеристику особистості
		2.15.2. Добирати склад колективів з урахуванням індивідуальних особливостей виконавців, групової поведінки, сумісності

		2.15.3. Створювати та підтримувати соціальноекономічні відносини між членами трудового колективу на правовій основі та демократичних принципах
		2.15.4. Формувати відчуття єдиної команди
		2.15.5. Рахуватися з думкою підлеглих
		2.15.6. Формувати особистий авторитет, підтримувати авторитет колег та підлеглих
		2.15.7. Застосовувати методи навчання, створювати певні умови поведінки на особистому прикладі
		2.15.8. Підвищувати кваліфікаційний рівень працівників, створювати умови для їх службового просування
		2.15.9. Підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їх психологічної сумісності для регулювання групових стосунків всередині колективу
		2.15.10. Діагностувати неформальні стосунки у колективі та впливати на них
		2.15.11. Співпрацювати з неформальними лідерами
		2.15.12. Застосовувати різноманітні засоби керівництва: інформування, індивідуальну бесіду, обговорення, визнання, критику, осудження
		2.15.13. Гармонійно поєднувати індивідуальні, групові та масові форми виховної роботи
		2.15.14. Формувати власний гнучкий стиль керівництва
	2.16. Генерування влади	2.16.1. Повною мірою використовувати свої повноваження, права та владу ніколи не перевищуючи їх
		2.16.2. Підтримувати помірний

		баланс влади
		2.16.3. Сполучати офіційні повноваження й особистий авторитет
		2.16.4. Використовувати різноманітні засоби впливу на підлеглих
		2.16.5. Трансформувати офіційний авторитет (авторитет посади) в авторитет реальний (авторитет особистості)
		2.16.6. Бути вимогливим, здатним ставити до виконавців і до себе адекватні до ситуації вимоги
		2.16.7. Розвивати необхідні вольові риси: цілеспрямованість, рішучість, наполегливість, ініціативність, самостійність, вимогливість до себе, витримку
		2.16.8. Здійснювати управління за результатами
		2.16.9. Усувати деструктивне лідерство
		2.16.10. Поважати та піклуватися про людей незалежно від ієрархії організації
	2.17. Формування та розвиток організаційної культури	2.17.1. Дотримуватися етики управлінської діяльності
		2.17.2. Створювати умови для підвищення культури працівників
		2.17.3. Забезпечувати культуру процесів управління (прогресивна техноло
		гія, раціональна організація праці, ділове спілкування, діловодство тощо)
		2. 17.4.. Організовувати та підтримувати культуру умов праці (трудового се
		редовища та робочих місць)
		2.17.5. Вдосконалювати як стосунки із зовнішніми організаціями, так і внутрішньофірмові стосунки
		2.17.6. Вдосконалювати стиль і методи керівництва персоналом

		2.17.7. Через кадрові системи створювати внутрішній потенціал оновлення
		2.17.8. Забезпечувати ідентифікацію працівників з організаційною культурою
		2.17.9. Створювати умови для безперервного навчання працівників, у тому числі для їхнього самовдосконалення
	2.18. Формування іміджу підприємства на зовнішньому ринку	2.18.1. Виявляти та досліджувати образ організації серед основних контактних аудиторій
		2.18.2. Створювати та підтримувати високу репутацію організації
		2.18.3. Організовувати участь у благодійній та спонсорській діяльності
		2.18.4. Організовувати зв'язки з громадськістю, із засобами масової інформації
	2.19. Організація діловодства	2.19.1. Документально оформляти управлінські рішення, вести кореспонденцію, використовуючи оргтехніку, обладнання автоматизованого робочого місця
		2.19.2. Проводити перегляд пошти
		2.19.3. Працювати із заявами та скаргами громадян
		2.19.4. Раціонально організувати та вести власний архів
		2.19.5. Організувати раціональний рух документів на підприємстві
		2.19.6. Документально оформлювати всі процеси менеджменту ЗЕД
<b>3. Мотиваційна</b>	3.1. Розроблення ефективних систем мотивації та оплати праці	3.1.1. Визначати потреби працівників
		3.1.2. Забезпечувати поєднання інтересів працівників з інтересами організації
		3.1.3. Розробляти та впроваджувати комплексні сучасні багатоаспектні МО

		тиваційні заходи
		3.1.4. Створювати умови для трудової самореалізації співробітників
		3.1.5. На засадах індивідуального підходу добирати та застосовувати різні стимули праці в їх взаємозв'язку
		3.1.6. Добирати ефективні форми оплати праці
	3.2. Створення сприятливого соціальнопсихологічного клімату в колективі	3.2.1. За допомогою психологічних методів управління регулювати міжособистісні стосунки членів трудового колективу
		3.2.2. Використовувати конструктивну критику та самокритику
		3.2.3. Упорядковувати та гармонізувати соціальні стосунки нормами (підтримувати традиції, обряди, ритуали)
		3.2.4. Сприяти розвиткові творчого потенціалу працівників, гласно заохочувати за новаторські ідеї
		3.2.5. Поширювати передовий досвід (проводити наради, конференції, семінари)
		3.2.6. Використовувати методи пропаганди та агітації у поширенні економічних, правових, естетичних та інших знань
		3.2.7. Цінувати час підлеглих
		3.2.8. Ефективно реагувати на чутки
		3.2.9. Запобігати стресам, використовувати соціальноприпустимі способи їх зняття
		3.2.10. Завойовувати довіру підлеглих
		3.2.11. Тактовно цікавитися позаслужбовими проблемами співробітників, надавати допомогу в їх розв'язанні
		3.2.12. Володіти методами збирання соціальної інформації

		(спостереження, аналіз документації, опитування, тестування, соціометрія та ін.) і методами кількісної та якісної обробки даних (математичні, статистичні та ін.)
<b>4. Контрольна</b>	4.1. Контролювання виконання зовнішньоекономічних операцій	4.1.1. Контролювати хід виконання експортноімпортних операцій
		4.1.2. Визначати та обґрунтовувати оптимальний розмір і структуру товарних запасів
		4.1.3. Контролювати витрати та збитки на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності
		4.1.4. Проводити моніторинг виконання угод з іноземними партнерами
	4.2. Контролювання охорони праці та техніки безпеки	4.2.1. Забезпечувати попередній та поточний контроль охорони праці та техніки безпеки
	4.3. Контролювання якості продукції	4.3.1. Забезпечувати контроль системи підтримки якості експортної продукції
		4.3.2. На основі нормативної документації добирати методи та визначати
		періодичність контролю якості продукції
		4.3.3. Забезпечувати відповідність імпоротної продукції до системи сертифікації
		4.3.4. Проводити причиннонаслідковий аналіз рекламацій
	4.4. Забезпечення дотримання норм природоохоронного законодавства	4.4.1. Контролювати стан навколишнього середовища; захист довкілля від забруднення
		4.4.2. Впроваджувати ресурсозберігаючі заходи
	4.5. Оцінювання та контроль виконання рішень, підтримання виконавської дисципліни	4.5.1. Паралельно контролювати кілька напрямів діяльності, оперативно реагувати на відхилення
		4.5.2. Систематично здійснювати процедури ефективного,

		об'єктивного, комплексного оцінювання результативності діяльності
		4.5.3. Заохочувати підлеглих до розвитку самоконтролю та самодисципліни
		4.5.4. Розробляти та контролювати виконання правил внутрішнього розпорядку організації
		4.5.5. Контролювати збереженість матеріальних цінностей
		4.5.6. На основі трудового законодавства здійснювати дисциплінарний вплив на порушників
	4.6. Контроль усіх видів розрахунків	4.6.1. Контролювати правильність встановлення цін
		4.6.2. Контролювати своєчасність надходження платежів та правильність розрахунків
		4.6.3. Контролювати своєчасність та правильність використання валютних коштів
	4.7. Звітування про зовнішньоекономічну діяльність	4.7.1. Організувати облік та звітність на підприємстві (підрозділі)
		4.7.2. Підбивати підсумки та аналізувати результати роботи організації (підрозділу)
		4.7.3. Приймати звіти підлеглих. Опрацьовувати первинну звітність підлеглих
		4.7.4. Складати довідки з усіх напрямів діяльності організації
		4.7.5. Складати звітність про діяльність підприємства (підрозділу)
		4.7.6. Контролювати стан документаційного забезпечення управління
<b>5. Координаційна</b>	5.1. Узгоджене використання усіх видів ресурсів	5.1.1. Збалансовувати узгоджене надходження та ефективно використання усіх ресурсів у часі та просторі
		5.1.2. Здійснювати маневрування усіма видами ресурсів

	5.2. Управління конфліктами	<p>5.2.1. Своєчасно діагностувати та аналізувати конфліктні ситуації, запобігати переростанню їх у конфлікт</p> <p>5.2.2. Використовувати відповідні структурні та особистісні методи управління конфліктами</p> <p>5.2.3. З урахуванням соціальної справедливості регулювати задоволення заявок працівників на соціальне обслуговування, розподіл матеріальних і нематеріальних благ, інтерпретувати психічні стани та частково керувати ними</p> <p>5.2.4. Застосовувати стиль лідерства, що відповідає вимогам ситуації</p>
<b>6. Дослідницька</b>	6.1. Проведення наукових досліджень під керівництвом провідного спеціаліста у сфері міжнародних економічних зв'язків	<p>6.1.1. Складати календарний план дослідження</p> <p>6.1.2. Добирати літературні джерела</p> <p>6.1.3. Використовувати загальнонаукові та специфічні методи збирання первинної інформації</p> <p>6.1.4. Застосовувати наукові методи обробки інформації</p> <p>6.1.5. Використовувати наочність в оформленні результатів дослідження</p>
<b>7. Освітня</b>	7.1. Навчання підлеглих у галузі зовнішньоекономічної діяльності	<p>7.1.1. Створювати підлеглим сприятливі умови для навчання та розвитку, виявляти та оцінювати індивідуальні потреби працівників у навчанні, розробляти проекти планів підготовки та підвищення кваліфікації кадрів</p> <p>7.1.2. Забезпечувати зацікавленість працівників у навчанні та підвищенні</p> <p>7.1.3. Приймати безпосередню участь в організації різних форм навчання на виробництві, добирати викладачів та інструкторів</p> <p>7.1.4. Обирати оптимальні види та форми навчання на підприємстві:</p>

		консультування. Навчання на досвіді, участь в управлінні, делегування повноважень та ін.
		7.1.5. Складати кошторис витрат на розвиток кадрів, контролювати правильність використання коштів
	7.2. Керівництво практикою	7.2.1. Організувати проходження практики
		7.2.2. Здійснювати поточне керівництво практикантами
		7.2.2. Перевіряти й оцінювати звіти з практики
	7.3. Викладання управлінських дисциплін у середніх навчальних закладах	7.3.1. Використовувати передові прийоми, дидактичні методи та інтенсивні технології навчання
		7.3.2. Контролювати систематичність та якість проведення занять, виконання навчальних планів і програм, наслідки навчально-ознавальної діяльності; аналізувати якісні показники результатів навчання та його ефективності

## 9. ГЛОСАРІЙ ТЕРМІНОЛОГІЇ З НАВЧАЛЬНИХ ДИСЦИПЛІН

*Адміністративна школа управління (класична теорія організації)* – система поглядів на менеджмент, що опрацьовували підходи до удосконалення управління організацією в цілому (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард).

*Адміністрування* – поняття, що поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

*Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень* – методи, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням).

*Базові параметри робіт (за Р. Хекманом):* 1) *сполучення навичок* – ступінь, у якому робота вимагає варіювання різних дій для використання різних навичок та здібностей; 2) *визначеність* – ступінь, у якому робота вимагає завершеності або ідентифікації окремих частин; 3) *значущість* – ступінь, у якому робота впливає на діяльність інших співробітників організації; 4) *самостійність (автономність)* – ступінь, у якому робота забезпечує незалежність працівника у встановленні графіку роботи та процедур її виконання; 5) *зворотній зв'язок* – ступінь, у якому робота вимагає отримання чіткої інформації про ефективність її виконання.

*Базові схеми департаменталізації:* 1) *функціональна* – за основними функціями управління в організації; 2) *продуктова* – за окремими видами продуктів, що виробляються організацією; 3) *територіальна* – за географією фізичного розташування окремих підрозділів організації; 4) *орієнтована на споживача* – за принципом задоволення потреб найбільш значущих для організації споживачів.

*Баланс* – фінансовий документ, в якому кошти організації (у грошовій формі) згруповано як за їх складом і розміщенням, так і за джерелами надходження.

*Бюджет* – планові або фактичні показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.

*Бюджет балансовий* – план активів і пасивів організації на кінець бюджетного періоду.

*Бюджет витрат* – план очікуваних витрат підрозділу організації.

*Бюджет доходів* – план грошових надходжень, що передбачається отримати в процесі діяльності підрозділу організації.

*Бюджет капіталовкладень* – план інвестицій в основні фонди організацій.

*Бюджет касовий* – план потоків грошових коштів (щоденних або щотижневих), які дозволяють організації виконувати її зобов'язання.

*Бюджет операційний* – план підрозділу організації на бюджетний період, в якому чітко визначений обсяг фінансових ресурсів даного підрозділу.

*Бюджет прибутків* – комбінація бюджетів витрат і доходів підрозділів організації, що утворюють єдиний баланс прибутку.

**Бюджет фінансовий** – план підрозділу організації на бюджетний період, в якому визначені джерела надходження і напрямки використання грошових коштів.

**Бюджети** – плани, у яких здійснюється розподіл ресурсів між окремими видами діяльності та підрозділами організації.

**Бюджетування** – процес поділу фінансових ресурсів організації між окремими її підрозділами.

**Вертикальний поділ праці** – відокремлення роботи з координації дій від самих дій, що координуються.

**Винагородження** – широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини.

**Висхідні комунікації** – передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі.

**Відправник** – особа, яка генерує інформацію, що призначена для передачі.

**Влада** – можливість впливати на поведінку інших людей.

**Внутрішній аналіз** – процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю з боку організації, тобто факторів, які є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

**Вплив** – поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої.

**Встановлення діапазону контролю** – визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджерові.

**Гігієнічні фактори** – фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив.

**Глобальна мета** – це уявлення про суспільне призначення організації.

**Глобальні фактори** – умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі організації.

**Гнучкість** – здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів.

**Горизонтальний поділ праці** – поділ загальної роботи в організації на її складові частини.

**Горизонтальні комунікації** – обмін інформацією між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу.

**Графік Гантта** – інструмент розробки графіків виробничих процесів і контролю за їх виконанням.

**Декодування** – перекладання отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для отримувача.

**Делегування повноважень** – процес передачі керівником частини своєї роботи та необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання.

**Департаменталізація** – групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо).

**Децентралізація** – передача права прийняття певних рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

**Діагональні комунікації** – комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них.

**Діапазон контролю** – кількість робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру.

**Довгострокові плани** – плани, розраховані на перспективу 3-5 років і враховують зміни у зовнішньому середовищі організації та її вчасну реакцію на них.

**Ефективна селекція кадрів** – підбір працівників не тільки за їх кваліфікацією, здібностями щодо виконання відповідної роботи, але й за людськими якостями, спроможністю злагоджено працювати в колективі.

**Ефективність** – наслідок того, що вірно (правильно) створюються потрібні речі

**Ефективність групова** – рівень виконання завдань групами працівників або підрозділами організації.

**Ефективність індивідуальна** – рівень виконання завдань конкретними працівниками або членами організації.

**Ефективність** – оптимальне співвідношення (сполучення) виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентноздатності та розвитку організації.

**Ефективність організаційна** – рівень виконання завдань організацією.

**Ефективність організації** – співвідношення “виходів” до введених факторів.

**Завдання** – плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі, які не можна тлумачити двозначно.

**Задачі організації** – це заяви організації про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію.

**Задоволеність** – рівень задоволення організацією потреб своїх працівників.

**Звіт про прибутки та збитки** – фінансовий документ, що характеризує загальні суми доходів організації та її витрати за певний період (три, шість місяців, рік).

**Звіт про рух готівки** – фінансова звітність про надходження грошей в організацію з усіх джерел та їх виплати за зобов’язаннями організації.

**Зворотній зв’язок** – процес передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника.

**Змістовність роботи** – відносний ступінь впливу працівника на роботу або на її середовище: самостійність в плануванні та виконанні роботи, самостійність у визначенні ритму роботи, участь у прийнятті рішень тощо.

**Змішані стратегії** – стратегії, що визначають рішення гри без сідлової точки шляхом використання кількох чистих стратегій.

**Зовнішній аналіз** – процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів.

**Ірраціональна модель прийняття рішення** передбачає, що рішення приймається без дослідження альтернатив.

**Канал комунікації** – засіб, за допомогою якого передається інформація.

**Керування** – поняття, що поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

**Кількісні методи обґрунтування управлінських рішень** (методи дослідження операцій) – методи, що застосовуються за умов, коли фактори, які впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

**Класична модель прийняття рішення** передбачає, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

**Кодування** – процес трансформації (перетворення) інформації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо.

**Комісія** – постійна група, яка сформована з представників різних підрозділів організації з метою вирішення певної довгострокової проблеми або виконання довгострокового завдання.

**Композиційний підхід до ефективності управління** – ґрунтується на визначенні ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

**Компоненти внутрішнього середовища організації:** виробництво, дослідження та розробки, технологія, сировина, матеріали, фінанси, персонал тощо.

**Компоненти зовнішнього середовища прямого впливу:** постачальники, споживачі, конкуренти, економічні партнери (наприклад, банки, науково-дослідні установи тощо).

**Комунікації** – процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

**Конкурентні переваги** – визначення переваг організації у порівнянні з її конкурентами. Конкурентні переваги випливають зі сфери стратегії та відповідного до неї розподілу ресурсів організації.

**Конкурентоздатність** – становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача.

**Контроль** – процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

**Контроль випереджаючий** – контроль “входів” у систему, що здійснюється до початку трансформаційного процесу.

**Контроль заключний** – контроль результатів трансформаційного процесу (“виходів” з організації).

**Контроль поточний** – контроль безпосереднього ходу трансформаційного процесу.

**Координація робіт** – процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

**Короткострокові плани** – плани, які складаються на період до 1 року і, як правило, не змінюються.

**Критерій актуальності інформації** визначається відповідністю інформації об'єктивним інформаційним потребам.

**Критерій комунікативності інформації** визначається властивістю інформації бути зрозумілою для того, кому вона адресована.

**Критерій лаконічності інформації** визначається стислістю та чіткістю викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти).

**Критерій несуперечливості інформації** означає, що окремі частини однієї і тієї самої інформації не повинні суперечити одна одній.

**Критерій переконливості інформації** визначається доведеністю інформації, яка примушує вірити у її достовірність.

**Критерій повноти інформації** визначається наявністю відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення.

**Критерій своєчасності інформації** визначається здатністю задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання строк.

**Критерій точності інформації** визначається ступенем відповідності інформації оригіналу.

**Лідерство** – здатність чинити вплив на окремі особи та групи осіб в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

**Ліквідність** – здатність організації своєчасно сплачувати свої боргові зобов'язання за рахунок власних активів, тобто конвертувати свої активи в готівку для розрахунків за своїми боргами.

**Менеджер** – людина, що займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

**Менеджмент** – поняття, яке використовується переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

**Менеджмент (у вузькому розумінні)** – це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

**Менеджмент (у широкому розумінні)** – уміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей.

**Мета** – кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому.

**Мета планування** – створення системи планових документів, що визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

**Метод «дерева рішень»** – метод обґрунтування управлінських рішень, що застосовується у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто для прийняття послідовних рішень.

**Метод «пакетного менеджменту»** – метод поділу груп (пакетів) продукції організації відповідно до їх рейтингу за двома критеріями.

**Метод критичного шляху (CPM)** – метод, який на підставі виробничого графіку дозволяє встановити критичну послідовність операцій, що обмежують швидкість здійснення будь-якого процесу.

**Метод платіжної матриці** – метод оцінки кожної альтернативи як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи.

**Методи математичного програмування** – методи вирішення екстремальних задач з кількома змінними.

**Методи перепроєктування робіт:** 1) **ротація робіт** – переміщення працівників через певні проміжки часу з однієї роботи на іншу. Ротація робіт може бути як горизонтальною так і вертикальною; 2) **формування робочих модулів** – ротація у відносно короткі проміжки часу, наприклад, впродовж одного робочого дня; 3) **розширення роботи** – горизонтальне розширення роботи за рахунок збільшення кількості операцій та зменшення частоти повторення циклу. 4) **збагачення роботи** – процес поглиблення роботи, підвищення її змістовності. 5) **використання альтернативних графіків роботи**

**Методи теорії ігор** – методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком свідомих дій розумного супротивника.

**Методи теорії статистичних рішень** – методи, що використовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком дії об'єктивних обставин, що невідомі або носять випадковий характер.

**Місія організації** – це уявлення про призначення організації з точки зору самої організації.

**Множинний підхід до оцінки ефективності управління** – спроба оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, за допомогою яких охоплюються найважливіші аспекти управлінської діяльності конкретної організації.

**Мотиваційні фактори** – фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи.

**Мотивація** (у широкому розумінні) – процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

**Надання стратегії конкретної форми** - це впровадження стратегії, перетворення стратегії у конкретні дії організації.

**Невербальна комунікація** – обмін інформацією, який здійснюється без використання слів (натомість застосовуються різні символи).

**Неформальна організація** – система взаємозв'язків між співробітниками організації, які виникають і розвиваються спонтанно (не санкціоновано).

**Низхідні комунікації** – передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі.

**Обсяг роботи** – кількість операцій та/або задач, які виконуються одним працівником, та частота їх повторення.

**Одержувач** – особа, для якої призначена інформація, що передається.

**Оперативна (тимчасова робоча) група** – група, яка створюється з працівників різних підрозділів для виконання спеціального завдання або вирішення специфічної короткострокової проблеми.

**Оперативні плани** – плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо змісту, виконавців та способів виконання певних дій.

**Організаційна діяльність** – процес усунення керівником невизначеності та конфліктів між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

**Організаційна культура** – комплекс цінностей, пріоритетів, неписаних правил, що впливають на ведення справ організацією та в організації.

**Організаційна структура** – абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: 1) ступенем складності; 2) ступенем формалізації; 3) ступенем централізації.

**Організаційні зміни** – будь-яка зміна в одному або кількох елементах організаційної діяльності.

**Організація** – функція управління, в межах якої здійснюється поділ робіт між окремими працівниками та їх групами і узгодження їх діяльності.

**Орієнтири** – плани, що носять характер напрямку дій і не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто надають у певних межах свободу для маневру.

**Основна задача теорії ігор** – визначення стратегії, застосування якої гарантує кожному гравцю оптимальний виграш, тобто стратегію, відхилення від якої здатне тільки зменшити виграш.

**Очікуваний ефект** – це сума можливих результатів реалізації альтернативи за різних ситуацій, помножених на імовірність настання кожної з них.

**Парні ігри з нульовою сумою** – ігри, в яких приймають участь тільки дві сторони, при цьому одна сторона виграє рівно стільки, скільки програє інша.

**Перепроєктування (реорганізація) робіт** - зміна традиційної спрямованості проектування робіт.

**Перешкоди ("шуми")** – все, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення.

**Підфункції планування:** цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування.

**Поведінкова модель прийняття рішення** враховує вплив сукупності численних обмежуючих та суб'єктивних факторів на процес прийняття рішень.

**Поведінковий (багатопараметричний) підхід до визначення ефективності** – погляд на ефективність діяльності організації з точки зору задоволення інтересів всіх працівників та їх груп, що приймають участь в діяльності організації.

**Поведінковий підхід до оцінки ефективності управління** – ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення сподівань і потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації (головний критерій – досягнення балансу інтересів).

**Повідомлення** – закодована за допомогою будь-яких символів інформація, призначена для передачі.

**Повноваження** – формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

**Повноваження лінійні** – повноваження, які передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим.

**Повноваження функціональні** – повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників.

**Повноваження штабні** – повноваження, які передаються особам, що здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників.

**Поділ праці** – поділ загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей.

**Політика** – загальне керівництво для дій та прийняття рішень, своєрідний “кодекс законів організації”, який визначає, у якому напрямку слід діяти.

**Поняття “досягнення задоволеності”** означає стан, коли страх менеджера щодо прийняття не найкращого рішення пересилює намагання досягти оптимального рішення. Задоволеність досягається за умов вибору рішення, яке є достатньо добрим за даних умов.

**Поняття “обмеженої раціональності”** означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

**Потреба** – особливий стан психіки індивіда, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

**Потреби в безпеці** – потреби у задоволенні базових (фізіологічних) потреб і в подальшому.

**Потреби в належності** – потреби об’єднуватися з іншими людьми (належність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо).

**Потреби в повазі** – потреби в задоволенні самолюбства людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції, визнання іншими людьми).

**Потреби в самореалізації** – потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості.

**Потреби в успіху** – потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності.

**Потреби у владі** – потреби впливати на поведінку інших людей.

**Потреби фізіологічні** – потреби, пов’язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо).

**Правила** – опис змісту дій, які вимагаються від виконавця. Це найбільш вузька форма планів, що повторюються. Сутність будь-якого правила полягає у тому, що воно вказує: слід чи не слід виконувати певні дії.

**Прийняття рішення (загальне визначення)** – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

**Прийняття рішень (у вузькому розумінні)** – вибір кращого рішення з численних альтернатив. Необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою, тобто процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

**Прийняття рішень** (у розширеному розумінні) охоплює увесь процес управління (прийняття рішень, їх виконання та контроль результатів їх реалізації).

**Програми** – плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому.

**Продуктивність** – здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища.

**Проекти** – плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них за своєю широтою та складністю. Звичайно, проекти є складовою частиною більш широкої програми.

**Проектування робіт** – процес визначення обсягів та змісту кожного виду робіт в організації.

**Процесний підхід до управління** – система поглядів на менеджмент, що розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності.

**Результативність управління** – цільова спрямованість системи управління організацією на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям.

**Розвиток** – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища.

**Розподіл ресурсів** – спосіб розподілу обмежених ресурсів організації між окремими підрозділами. Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.

**Сильні сторони** – особливі, унікальні, оригінальні властивості, якості організації, які відрізняють її від конкурентів.

**Синергія** – це ефект цілісності, можливість отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації. Синергічний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх елементів стратегії.

**Системний підхід до визначення ефективності** – погляд на ефективність діяльності організації, що передбачає визначення основних елементів в організації (входи – процес – виходи) і необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня, частиною якої вона є (зовнішнього середовища).

**Системний підхід до управління** – система поглядів на менеджмент, що розглядають організацію як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

**Ситуаційний підхід до управління** – система поглядів на менеджмент, що одночасно визнає подібність загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

**Сідлова точка** – елемент в платіжній матриці гри, який є мінімальним у своєму рядку і одночасно максимальним у своєму стовпчику.

**Сітьове планування та управління (СПУ)** – система специфічних методів планування та управління процесами розробки (реалізації) проектів шляхом застосування сітьових графіків.

**Сітьовий графік** – план виконання комплексу взаємопов'язаних робіт (операцій), що задається в графічній формі сітки.

**Слабкі сторони** – якості, яких не вистачає організації у порівнянні з успішними конкурентами.

**Спонування** – потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій.

**Стандарти** – специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення.

**Статистичні методи обґрунтування управлінських рішень** – методи, що ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів та врахуванні випадкових впливів та відхилень.

**Створення механізмів координації** – забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

**Стиль керування** – манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку здійснюється вплив на працівників організації.

**Стиль міжособових комунікацій** – манера поведінки особи в процесі обміну інформацією.

**Ступінь складності організаційної структури** – кількість виразних ознак організації (вертикальних рівнів в ієрархії управління, структурних підрозділів).

**Ступінь формалізації організаційної структури** – ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників.

**Ступінь централізації організаційної структури** – місце переважного зосередження права прийняття рішень.

**Сутність мотивації** – створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

**Схема організаційної структури управління** – відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості.

**Технологія (у широкому розумінні)** – процес конверсії (перетворення) входів в організацію (людських, фінансових, фізичних та інформаційних ресурсів) у виходи з організації (продукція, послуги, прибутки/збитки).

**Технологія інженерна** – процес перетворення із частими змінами завдань і проблемами, що вирішуються відпрацьованими методами.

**Технологія нерутинна** – процес перетворення із частими змінами завдань і багатьма проблемами, які важко піддаються вирішенню.

**Технологія реміснична** – процес перетворення з відносно сталими завданнями і проблемами, що важко піддаються аналізу.

**Технологія рутинна** – процес перетворення з відносно постійними, сталими завданнями і проблемами, що легко піддаються аналізу і вирішенню.

**Управлінське рішення** – первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

**Формалізація** – ознайомлення нового працівника у процесі прийому в організацію з письмовим описом його роботи.

**Функціональний підхід до оцінки ефективності управління** – погляд на ефективність управління з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто результатів та витрат самої управлінської системи.

**Центр витрат** – підрозділ організації, керівник якого контролює потоки витрат (відділ досліджень і розробок, відділ заробітної плати тощо).

**Центр доходів** – підрозділ організації, бюджет якого формується на отримуваних доходах або групових надходженнях (відділ збуту, відділ реалізації послуг тощо).

**Центр інвестицій** – підрозділ організації, бюджет якого розраховується на підставі вартостей активів, що використовуються для досягнення заданого рівня прибутку.

**Центр прибутку** – підрозділ організації, бюджет якого формується як різниця між доходами і витратами, тобто структурна одиниця організації, яка здатна самостійно забезпечувати прибуток.

**Цільовий підхід до визначення ефективності** – погляд на ефективність діяльності організації з точки зору досягнення мети як критерію для оцінки ефективності.

**Цільовий підхід до оцінки ефективності управління** – ґрунтується на посиленні, що головною метою діяльності будь-якої системи управління є досягнення організацією встановлених цілей найбільш доцільним способом. Відповідно до цього підходу ефективність управління вимірюється ступенем досягнення організацією показників, що характеризують головні цілі її діяльності.

**Часова модель організаційної ефективності** ґрунтується на системному підході та додатковому факторі – параметрі часу.

**Чисті стратегії** – це пара стратегій (для кожного з гравців), які перехрещуються в сідловій точці.

**Школа людських відносин** – система поглядів на менеджмент, що досліджували переважно проблеми індивідуальної психології працівників організації.

**Школа науки управління (кількісний підхід)** – система поглядів на менеджмент, що розглядали управління як систему математичних моделей та процесів. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, за допомогою якої управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

**Школа наукового управління** – система поглядів на менеджмент, що спрямовані на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці (Френсіс Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гант).

**Школа організаційної поведінки** – система поглядів на менеджмент, що концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

**Якісні методи обґрунтування управлінських рішень** – методи, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не

можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

**Якість** – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг.