

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

**«Затверджено»**

Голова приймальної комісії  
Волинського національного  
університету імені Лесі Українки

Анатолій ЦЬОСЬ

« 19 » *Габриєл* 2021 р.



**ПРОГРАМА  
ВСТУПНОГО ІСПИТУ ДО АСПІРАНТУРИ  
ДЛЯ ВСТУПУ НА НАВЧАННЯ НА ОСНОВІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
МАГІСТРА (ОСВІТНЬО-КВАЛІФІКАЦІЙНОГО РІВНЯ СПЕЦІАЛІСТА)  
ДЛЯ ЗДОБУТТЯ СТУПЕНЯ ДОКТОРА ФІЛОСОФІЇ (PhD)  
ГАЛУЗІ ЗНАНЬ 07 УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ  
ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 МЕНЕДЖМЕНТ**

**(освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій  
та видів діяльності»)**

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

В основу програми покладено розділи дисциплін менеджменту, необхідні аспірантам за спеціальністю 073 – Менеджмент, а також фахівцям суміжних спеціальностей.

Програма розроблена робочою групою ВНУ імені Лесі Українки у складі:  
*керівник робочої групи* (гарант освітньої програми): Рейкін В. С. – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та адміністрування;  
*члени робочої групи:*

Черчик Л. М. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування;

Ющишина Л. О. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування;

Буняк Н. М. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування.

Програма відображає основні методологічні підходи та методи, розроблені у національній та зарубіжній науковій літературі, а також теоретичні компоненти дисципліни, що входять до загального курсу підготовки фахівців з менеджменту.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту. Протокол № 11 від 6.04.2021 р.

## **ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

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

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

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

Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Класичні та неокласичні теорії менеджменту. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

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

Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Закони і закономірності менеджменту. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

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

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретний і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних. Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

### **Тема 5. Процес управління**

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цільовизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, надійність. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень. Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

#### **Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту**

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Політика, правила процедури. Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.

#### **Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту**

Сутність функції організування та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія структур організації.

#### **Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту**

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і

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

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

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

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

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

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

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації. Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотний зв'язок в процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні перевантаження.

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

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керування та континууму стилів керування. Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

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

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально- організаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення. Напрями підвищення ефективності управління організацією. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту. Культура менеджменту.

#### **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Буняк Н. М., Коленда Н. В., Черчик Л. М. Менеджмент. Практичний курс: навч. посіб. Луцьк: Терен, 2017. 278 с.
2. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент : навч. посіб. Дніпропетровськ : Національний гірничий університет, 2012. 381 с.
3. Білорус Т. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Атіка, 2009. 160 с.
4. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : [підручник]. Київ : Кондор, 2009. 188 с.
5. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів : навч. посіб. Харків-Київ : Р. И. Ф., 2006. 320 с.
6. Дяченко Т. О. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Кондор, 2010. 176 с.
7. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
8. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Менеджмент : навч. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2010. 204 с.
9. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. редакція Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.

10. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. О. Дорошенко. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 299 с.
11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [пер. с англ.]. Москва : Дело, 1992. 702 с.
12. Основы менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / за ред. А. А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
13. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. 4-е вид., перероблене і доповнене. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
14. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
15. Шегда А. В. Основы менеджмента : учеб. пособ. Киев : «Знання», КОО, 2013. 514 с.
16. Шоробура І. М. Менеджмент : навч. посіб. Хмельницький, 2014. 457 с.

## **ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

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

Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Предмет та об'єкт стратегічного управління підприємством. Поняття «стратегія підприємства». Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття. Ключові гіпотези стратегічного управління: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії, здібності та діяльності; багатоелементності; збалансованості. Задачі стратегічного управління. Порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління підприємствами. Моделі стратегічного управління. Імовірні вигоди від застосування стратегічного управління в практичній діяльності. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах господарювання. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного управління в процесі розвитку українських підприємств в ринкових умовах господарювання.

### **Тема 2. Стратегічний аналіз середовища.**

Макросередовище підприємства. Типи зовнішнього середовища підприємства: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища. Безпосереднє (проміжне) середовище. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства. Визначення ключових факторів успіху підприємства залежно від середовища. Внутрішнє (мікросередовище) підприємства. Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища.

### **Тема 3. Прогнозування в системі стратегічного управління.**

Основні методи прогнозування. Розробки сценаріїв розвитку подій. Оцінка ризику в стратегії прийняття інвестиційних рішень. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства. Метод колективної експертної оцінки, метод Делфі, метод екстраполяції та інтерполяції, метод історичної аналогії, операційного моделювання, метод каузального моделювання, аналіз взаємних впливів.

### **Тема 4. Діагностика стану підприємства.**

Діагностика потенціалу підприємства. Діагностика конкурентоспроможності. Діагностика економічної безпеки. Діагностика економічної культури. SWOT, PREST-аналіз. Поняття «стратегічний потенціал підприємства». Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом підприємства. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Характеристика ключових компетенцій підприємства та методи їх ідентифікації.

### **Тема 5. Місія та стратегічні цілі підприємства.**

Місія, генеральна мета підприємства. Вимоги до цілей та їх класифікація. “Дерево цілей” підприємства. Критерії вибору стратегічних альтернатив. Вибір місії та правила її формування. Значення місії для підприємства. Девіз та кредо



підприємства. Класифікація стратегічних цілей. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.

### **Тема 6. Ієрархія завдань і стратегій.**

Класифікація типів стратегій. Базові альтернативи розвитку підприємства, та фактори, що впливають на визначення загальної стратегії. Корпоративна і ділова стратегія підприємства. Основні конкурентні стратегії. Продуктово-товарні стратегії. Ресурсні стратегії. Функціональні стратегії. Еталонні стратегії та стратегії його організаційного розвитку. Стратегії управління ресурсами підприємства (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору. Виробнича стратегія підприємства та їх класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту). Стратегії управління персоналом. Стратегії наукових досліджень та розробок. Стратегії підприємств на іноземних ринках.

### **Тема 7. Розробка стратегій окремих бізнесів і їхньої системи.**

Завдання портфельного аналізу. Модель BSG. GE/Mc Kinsey. Модель ADL – LC. Матриця життєвого циклу портфеля. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Параметри, які характеризують стратегічну позицію підприємства та СЗГ. Ключові фактори успіху СЗГ: види та характеристика. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства. Визначення реальної та потенційної ємності ринку. Привабливість СЗГ та її оцінювання. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм СЗГ.

### **Тема 8. Планування реалізації стратегії підприємства.**

Бар'єри стратегічного планування. Моделі стратегічного планування. Зміст стратегічного планування. Технологія розробки стратегічних планів. Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві. Процес

стратегічного планування. Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії підприємства.

### **Тема 9. Управління реалізацією стратегії.**

Суть стратегічних змін. Організаційне забезпечення реалізації стратегічних планів. Забезпечення ресурсами структурних підрозділів. Розробка тактики і політики на підприємстві. Вироблення правил і процедур управлінських дій. Девіантний та превентивний характер системи управління. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації. Поняття «сильних» і «слабких» сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного управління підприємством. Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення. Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін. Управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок. Застосування різновидів стратегічного управління підприємствами України та інших країн світу в ринкових умовах господарювання.

### **Тема 10. Контроль і оцінка реалізації стратегії підприємства.**

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання. Методи оцінювання обраних підприємством стратегій. Критерії та показники ефективності стратегій. Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії. Суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія, що триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні перетворення; зміна напрямку руху. Характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на підприємство. Масштаби стратегічних перетворень та особливості їх здійснення. Стратегічний контроль. Критерії оцінки ефективності стратегії.

## **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2016. 346 с.
2. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2017. 224 с.
3. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. К. : Центр навч. літератури, 2004. 400 с.
4. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. К. : Каравела, 2008. 480 с.
5. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К. : ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. 560 с.
6. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 194 с.
7. Шершньова З. С. Стратегічне управління : підручник. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
8. Черчик Л. М. Стратегічне управління : Конспект лекцій. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2016. 262 с.

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **Тема 1. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту**

Виробництво як процес перетворення ресурсів організації у вихідну продукцію. Об'єктивні закономірності управління виробництвом (операційною діяльністю). Сутність операційної функції. Галузеві особливості операційної функції.

Категорія «операційна діяльність» та «виробнича діяльність», їх взаємозв'язок та розбіжність. Виробничий та операційний менеджмент: спільні та відмінні характеристики. Сутність і місце операційного менеджменту в системі менеджменту організації. Взаємозв'язок операційного менеджменту з іншими функціональними видами менеджменту.

Історичний розвиток операційного менеджменту: промислова революція, розвиток теорії менеджменту, розвиток науки менеджменту і систем.

Взаємозв'язок між категоріями «операційна функція», «операційний менеджер», «операційна система», «операційний процес», «операція». Особливості операційного менеджменту: цілі та основні завдання. Структура процесу реалізації операційного менеджменту. Функціональна характеристика операційного менеджменту.

## **Тема 2. Операційна стратегія як основа проектування операційної системи**

Коло стратегічних питань, що вирішується в операційному менеджменті. Сутність та етапи розробки операційної стратегії. Виражена компетентність підприємства. Формування стратегії виробництва товару. Вплив життєвого циклу на операційну стратегію. Розробка стратегії процесу. Типи процесів: сфокусований на процесі, сфокусований на продукті та процес, який повторюється. Порівняння стратегій процесів. Особливості сфери послуг, які впливають на операційну стратегію. Застосування «дерева рішень» у проектуванні продукту або процесу.

## **Тема 3. Операційна система організації: поняття, склад та види**

Сутність системного підходу до операційного менеджменту. Операційна система як об'єкт управління. Особливості та властивості операційної системи. Елементи операційної системи: підсистема забезпечення, трансформуюча підсистема та підсистема планування і контролю. «Входи» та «виходи» операційної системи. Класифікаційні підходи до операційних систем. Специфічні риси одиничної операційної системи. Особливості операційної системи серійного типу. Характеристика операційної системи масового виробництва. Операційна система з безперервним процесом як різновид операційної системи масового виробництва.

## **Тема 4. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати**

Поняття операційної діяльності підприємства. Склад основних ресурсів як вхідних факторів операційної діяльності. Продукт (послуга) як результат операційної діяльності підприємства. Операційні процеси організації – динамічна основа функціонування та розвитку операційної системи. Принципи організації та складність операційних процесів. Типи операційних процесів, їх

ознаки. Організація операційного процесу у просторі: технологічний та предметний напрями спеціалізації. Поняття, структура та тривалість операційного циклу підприємства. Визначення тривалості операційного циклу підприємства. Особливості управління за фазами операційного циклу підприємства.

### **Тема 5. Управління процесом проектування операційної системи**

Проектування операційної системи: сутність, цілі та етапи. Склад критеріїв та факторів проектування операційної системи. Соціотехнічний підхід до розробки операцій. Відмінності між проектуванням продукту та послуги. Розгортання функції якості як можливість залучення споживача до операційного процесу. Сучасний рівень розвитку виробничих та невиробничих операційних систем. Необхідність рішень з просторової організації діяльності. Проектування виробничих потужностей: аргументи на користь створення великих централізованих та невеликих децентралізованих підприємств. Проектування та місце розташування підприємств: фактори мікро- та макросередовища. Розміщення обладнання та робочих місць для виробництва: поопераційне, функціональне, потокове, лінійне та фіксоване позиційне планування. Проектування робіт та нормування праці.

### **Тема 6. Управління поточним функціонуванням операційної системи**

Довгострокове, середньострокове та короткострокове планування операцій, сукупне планування. Базові стратегії планування. Управління матеріально-технічним забезпеченням. Функції, завдання і основні вимоги до оперативного управління виробництвом. Зміст та фази оперативного управління. Види систем оперативного управління виробництвом. Організація диспетчеризації операційної діяльності.

Контролювання операційного процесу: значення й технологія. Контролювання якості сировини, матеріалів, товарів та послуг. Контролювання запасів. Роль, завдання та принципи управління матеріальними ресурсами та запасами. Управлінські рішення у сфері управління запасами та пов'язаними з ними витратами. Особливості управління запасами залежного та незалежного попиту. Виштовхувальні та витягувальні системи.

Робоче середовище та умови праці, режим роботи. Розподіл та кооперація праці. Мотивування роботи. Основи нормування праці. Методи нормування праці та часу. Хронометраж.

### **Тема 7. Основи управління проектами**

Сутність проектного підходу до управління організацією. Значення та основні завдання в процесі управління проектами. Планування проектів. Поопераційний перелік робіт. Створення робочих графіків за допомогою діаграм Г.Гантта. Розклад проектів. Контроль проектів. Методи сітьового планування: переваги та недоліки. Техніка управління проектами методом оцінювання та розгляду програми (PERT) та методом критичного шляху (CPM).

### **Тема 8. Основи менеджменту якості**

Поняття, значення та фактори забезпечення якості товарів та послуг. Показники якості та методи їх оцінювання. Основні підходи щодо менеджменту якості. Планування якості. Організаційне забезпечення якості. Інструменти контролю якості. Аналіз існуючих програм забезпечення якості: підхід У.Е. Демінга, Д. Джурана, П. Кросбі, К. Ісікави. Підхід з позицій загального менеджменту якості. Система стандартів ISO 9000.

### **Тема 9. Управління результативністю операційної діяльності**

Показники результативності функціонування виробничих та невиробничих операційних систем. Продуктивність операційної діяльності як міра результативності операційного менеджменту. Комплексний підхід до питань продуктивності. Моделювання процесу управління продуктивністю операційної системи. Фактори, що впливають на динаміку продуктивності. Шляхи підвищення її продуктивності.

## **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник. К. : Центр навч. літ-ри, 2005. 624 с.
2. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / За ред. В. О. Василенка. К. : ЦУЛ, 2003. 532 с.
3. Іванов М.М. Операційний менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.

4. Капінос Г. І. Операційний менеджмент: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.

5. Коленда Н. В. Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Операційний менеджмент» для студентів напряму підготовки «Менеджмент» денної та заочної форм навчання. Луцьк, 2019. 76 с.

6. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія підприємства: монографія. К. : КНЕУ, 2013. 277 с.

7. Основи операційного менеджменту : підруч. для студ. економ. спец. / За ред. проф. О. Л. Трут О. О. Операційний менеджмент: підручник. К.: Академвидав, 2013. 348 с.

8. Чейз Р. Б., Джейкобз Ф. Р., Аквилано Н. Дж., Производственный и операционный менеджмент. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 1184 с.

9. Яковлев А. І. Організація виробництва: підручник. Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків: НТУ «ХПІ», 2016. 436 с.

## **ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **Тема 1. Теорія адміністративного менеджменту**

Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту. Класична адміністративна школа: А.Файоль, Л. Урвік, Г. Черч, Дж. Муні, А. Рейлі. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера. Сучасна концепція адміністративного менеджменту. Принципи адміністративного управління. Критика концепції адміністративного менеджменту. Управлінський бюрократизм. Проблеми й перспективи розвитку адміністративного менеджменту в умовах хаосу та невизначеності. Адміністративний менеджмент в різних ділових культурах та цивілізаціях: вплив національних традицій, культури та менталітету.

### **Тема 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління**

Система адміністративного управління. Категорії адміністративного менеджменту. Структура AMS. Рівні формування AMS. Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях, некомерційних та громадських організаціях.

Адміністративні органи управління та їх різновиди. Адміністрація як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту, її форми, завдання, функції та структури. Сутність та значення процесу адміністративного менеджменту. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення. Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту. Зміст діяльності, функції й завдання менеджера-адміністратора. Адміністративні посади та їх ієрархія. Вимоги до сучасного менеджера-адміністратора.

### **Тема 3. Планування в адміністративному менеджменті**

Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування. Принципи адміністративного планування. Рівні адміністративного планування. Методичні основи адміністративного планування. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт. Стратегічне бачення, прогнозування та програмування. Перспективне і стратегічне планування як функція адміністрації. Цільові комплексні програми. Короткотермінові та оперативні плани. Календарні плани. Маршрутні карти. Індивідуальні плани.

### **Тема 4. Організування праці підлеглих та проектування робіт**

Сутність організування діяльності адміністрації та її роль в адміністративному менеджменті. Організування структури адміністрації. Закріплення повноважень, обов'язків та відповідальності працівників адміністрації підприємства. Делегування повноважень. Централізація та децентралізація управлінських повноважень в апараті управління. Конкретизація відповідальності. Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління. Фактори, які впливають на процес проектування. Процедура проектування організаційних структур адміністративного управління. Інструменти проектування. Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління. Рівні адміністративного управління. Департаменталізація в апараті управління. Види департаменталізації. Адміністративні одиниці. Масштаб керованості. Побудова ієрархії адміністративного управління в апараті



управління. Концепція проектування роботи. Аналіз роботи. Зміст, вимоги та контекст роботи. Параметри роботи. Сприяння змісту роботи. Зв'язок технології та проектування роботи. Моделі проектування робіт.

### **Тема 5. Мотивування працівників апарату управління**

Форми мотивування адміністративних працівників. Запобігання де мотивації. Роль посадових окладів, надбавок, доплат та премій у мотивуванні апарату управління. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління. Побудова систем стимулювання адміністрації.

### **Тема 6. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті**

Види контролювання діяльності апарату управління. Попередній, поточний та завершальний контроль діяльності апарату управління. Особливості та умови контролювання адміністративної діяльності. Зміст адміністративного та виконавчого контролю. Принципи адміністративного контролю. Види адміністративного контролю. Зовнішній та внутрішній адміністративний контроль. Адміністративні стандарти. Суцільний та вибіркового способи контролю. Візуальні та автоматизовані види контрольного спостереження. Інструменти адміністративного контролю. Бюджетний контроль, адміністративний аудит, статистичне спостереження, особисте спостереження, доповідь, звіт, нарада. Особливості регулювання адміністративної діяльності в організації. Регулювання як спосіб усунення відхилень і недоліків адміністративної діяльності.

### **Тема 7. Адміністративні методи управління**

Методи адміністративного менеджменту та їх класифікація. Організаційно-розпорядчі та адміністративно-розпорядчі методи. Накази, розпорядження, усні вказівки. Регламентація управління. Види регламентів. Методика розробки регламентів. Сучасні підходи до розробки регламентів. Особливості регламентації у сфері обслуговування. Документаційне, інформаційне, правове, кадрове і технічне забезпечення системи адміністративного менеджменту. Адміністративне діловодство в організації. Природа адміністративної влади. Персоналізація та персоніфікація влади.

Типологія керівників і підлеглих. Авторитет керівника. Обов'язки, права та відповідальність підлеглих. Адміністративний вплив. Способи адміністративного впливу. Дисциплінарний вплив. Організація дисципліни та порядку. Розпорядження як спосіб реалізації адміністративної влади. Делегування влади підлеглим. Раціоналізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими та адміністрацією. Колективне управління.

### **Тема 8. Адміністрування управлінських рішень**

Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту. Створення системи комунікацій й інформаційного забезпечення організації. Побудова комунікаційних мереж в апараті управління. Форми адміністрування управлінських рішень. Характеристика систем виконання управлінських рішень. Форми прийняття управлінських рішень адміністрацією. Характеристика систем виконання управлінських рішень. Контроль над ухвалених рішень. Оцінка реалізації управлінських рішень. Санкції і стимулювання.

### **Тема 9. Сучасні технології адміністративного менеджменту**

Інформаційні системи – основа сучасних технологій адміністративного менеджменту. Види та форми інформаційних систем в адміністративному менеджменті. Процесний підхід в адміністративному менеджменті. Адміністративні ноу-хау. Адміністрування бізнес-процесів. Адміністративний менеджмент та концепція «бережливого виробництва». Інтеграція системи адміністративного менеджменту з автоматизованою системою управління організацією (ERP-системи). Адміністративний менеджмент і системи управління якістю за стандартами ISO.

### **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бакуменко В. Д., Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. К. : Центр підготовки навчально-методичних видань КНТЕУ, 2013. 334 с.
2. Бакуменко В. Д., Усаченко В. Д., Тимцуник В. І. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. К. : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 148 с.

3. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с.
4. Колдін Л. Я. Адміністративний менеджмент (технологія та психологія діяльності керівника) : навч. посібник. Суми : СумГУ, 1999. 187 с.
5. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
6. Тимощук В. Адміністративні послуги : посібник. К. : ТОВ «Софія-А», 2012. 104 с.
7. Фоломкіна І. С. Адміністративний менеджмент : консп. лекцій. Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. 101 с.
8. Фомичев А. Н. Административный менеджмент : учеб. пособ. М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2003. 228 с.

## **ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ»**

### **Тема 1. Методологічні аспекти менеджменту персоналу**

Персонал організації як суб'єкт і об'єкт управління. Категорії персоналу. Поняття менеджменту персоналу. Мета, завдання, предмет і об'єкт навчальної дисципліни. Методологічні аспекти та ключові поняття менеджменту персоналу. Методи дослідження актуальних проблем управління персоналом. Організація як соціальний інститут і об'єкт управління.

### **Тема 2. Стратегія та політика управління персоналом організації**

Зміст та задачі стратегії та політики управління персоналом організації. Чинники стратегії та політики управління персоналом. Напрями реалізації стратегії та політики управління персоналом. Принципи стратегії та політики управління персоналом. Залежність стратегії та політики управління персоналом від генеральної стратегії розвитку організації. Відмінності стратегії та політики менеджменту персоналу залежно від моделі ринку праці та корпоративної стратегії.

### **Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу**

Нормативно-правове забезпечення менеджменту персоналу. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу. Інформаційне забезпечення

менеджменту персоналу. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу. Технічне забезпечення менеджменту персоналу. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу.

#### **Тема 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу**

Поняття соціальної групи, типи поведінки працівників, особливості формальних та неформальних груп, місце найманого працівника у формальній і неформальній групах. Психологічні особливості теорії поведінки особистості. Імідж і особисті риси керівника. Лідерство. Соціально-психологічні чинники трудової поведінки персоналу. Індивідуальні трудові спори. Соціально-психологічний клімат (СПК) і його вплив на ефективність діяльності організації. Конфлікти в управлінні персоналом та методи управління ними. Комунікації в менеджменті персоналу.

#### **Тема 5. Служба персоналу та діловодство**

Загальні організаційні засади управління персоналом організації. Служби персоналу, завдання й напрями їх діяльності. Функції служб персоналу. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників служб персоналу. Регламентація діяльності працівників служб управління персоналом. Діловодство у сфері менеджменту персоналу: поняття, зміст робіт, організація, номенклатура справ. Напрями роботи. Види документації. Документаційне забезпечення обліку та руху персоналу. Поняття та порядок укладання трудового договору, контракту. Правила ведення особових справ, трудової книжки.

#### **Тема 6. Створення сприятливих умов праці. Соціальне партнерство**

Поняття, фактори й елементи умов праці, їх класифікація. Державне регулювання умов праці. Органи управління охороною праці. Громадський контроль за додержанням законодавства про охорону праці. Поняття і види робочих місць, вимоги до їх організації. Нормування праці. Соціальне партнерство, його функції, форми і принципи функціонування. Трипаратизм. Зарубіжний досвід соціального партнерства.

#### **Тема 7. Планування та формування персоналу**

Планування чисельності та складу персоналу: зміст, завдання та принципи. Основні методи прогнозування потреби у персоналі. Стратегічне та оперативне планування чисельності персоналу. Механізм залучення персоналу, його підбору та найму. Аналіз наявної чисельності та структури персоналу. Джерела поповнення й оновлення персоналу, їх переваги і недоліки. Альтернативні засоби подолання дефіциту в персоналі (надурочна робота, тимчасовий найм, набір студентів, лізинг персоналу). Трудовий договір і контрактна форма трудового договору. Кадровий аудит і його основні напрями.

### **Тема 8. Регулювання та регламентування трудової діяльності персоналу.**

Завдання регулювання трудової діяльності працівників організації. Основні чинники ефективності діяльності персоналу. Методи управління персоналом. Регламентування посадових обов'язків. Контракт, посадова інструкція, наказ про розподіл функцій та обов'язків як засоби регламентування посадових обов'язків. Регламентування діяльності структурних підрозділів. Регламентування діяльності посадових осіб. Дисципліна, її суть та види (технологічна дисципліна, виробнича дисципліна, трудова дисципліна, дисципліна поведінки поза сферою праці). Механізми та методи управління дисципліною (організаційні, економічні, виховні, правові методи). Правила поведінки і дисциплінарні процедури. Управління трудовою дисципліною та поведінкою персоналу. Оцінка стану трудової дисципліни в організації. Регламентація посадових обов'язків і визначення вимог до персоналу. Посадові інструкції, кваліфікаційні карти, карти компетенції, професіограми працівників.

### **Тема 9. Управління процесами руху персоналу**

Види, фактори та показники руху персоналу. Основні процеси руху персоналу. Адаптація. Форми та види адаптації працівників організації до умов середовища. Управління виробничою адаптацією молодих робітників і фахівців. Ротація персоналу. Припинення трудової угоди. Вивільнення персоналу.

### **Тема 10. Управління робочим часом працівників**

Робочий час, основні причини його втрат і шляхи їх скорочення. Фактичний і проектний баланс робочого часу. Основні причини втрат робочого часу поняття, види, порядок встановлення. Законодавче регулювання робочого часу. Регулювання тривалості відпусток. Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу. Режим праці та відпочинку. Поняття працездатності та її динаміка протягом робочого дня. Методи аналізу ефективності використання робочого часу. Облік робочого часу. Регулювання режимів праці й відпочинку протягом зміни, доби, тижня та року. Гнучкі режими праці. Методи аналізу ефективності використання робочого часу. Фотографія робочого дня.

### **Тема 11. Оцінювання та атестація персоналу**

Оцінювання персоналу та його мотивуюча роль. Методи оцінювання персоналу. Основні складові оцінки персоналу. Підходи до оцінки персоналу. Об'єктивні труднощі (проблеми) оцінки персоналу. Складові оцінки персоналу. Проблема та джерела збирання інформації. Методи збирання інформації. Комплексна оцінка персоналу на основі застосування системи балів. Зміст, принципів відмінності і переваги методик комплексної оцінки. Визначення коефіцієнта професійно-кваліфікаційного рівня. Оцінка ділових якостей працівників. Оцінка складності функцій, що виконуються. Особливості комплексної оцінки керівників і спеціалістів. Поняття та завдання ділової оцінки персоналу. Використання результатів ділової оцінки персоналу у плануванні та організації його розвитку.

Атестація персоналу як метод його оцінювання та розвитку. Її види (підсумкова, проміжна, спеціальна), функції. Об'єкти та показники атестації. Основні фактори оцінки, які застосовуються при атестації. Організація і методи атестації. Етапи проведення атестації. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу організації. Зарубіжний досвід проведення атестації, нетрадиційні підходи в атестації персоналу організації.

### **Тема 12. Управління розвитком персоналу**

Суть розвитку персоналу, основні напрями та завдання управління ним. Планування й організація професійного навчання робітників організації. Типи,

види, форми та мета професійного навчання робітників. Організація підготовки робітників на виробництві. Специфіка професійної перепідготовки робітників в організації. Планування підвищення рівня кваліфікації робітників в організації. Планування й організація підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників і фахівців. Планування трудової кар'єри і робота з кадровим резервом. Трудова кар'єра та її планування в організації. Методи і форми професійного навчання (інструктаж, стажування, учнівство, наставництво, лекції, ділові ігри, самостійна підготовка). Основні фактори, що мотивують працівників активно брати участь у професійному навчанні. Професійне навчання в зарубіжних країнах. Підвищення кваліфікації і перепідготовка. Організація професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їхньої трудової кар'єри. Планування та розвиток кар'єри фахівців і керівників організації. Формування резерву керівників. Підготовка резерву керівників та оцінювання її ефективності.

### **Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу**

Стимулювання і мотивація: сутність понять, взаємозв'язок і взаємозалежність. Потреби, інтереси, мотиви: сутність, види, взаємозв'язок і вплив на трудову поведінку. Теорії мотивації персоналу. Матеріальна, трудова і статусна мотивація праці. Методи нематеріальної мотивації.

трудової діяльності. Матеріальна мотивація трудової діяльності. Макро- і мікроекономічні чинники, які впливають на рівень матеріальної мотивації і дієвість матеріальних стимулів. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів. Сучасні системи оплати праці.

### **Тема 14. Ефективність менеджменту персоналу**

Поняття ефективності управління персоналом. Внутрішні і зовнішні, об'єктивні і суб'єктивні чинники впливу на ефективність управління персоналом. Інвестиції в персонал як основа розроблення виробничих і соціальних показників розвитку організації. Класифікація витрат на розвиток персоналу. Аналіз та планування витрат організації на професійне навчання персоналу. Методологічні підходи до визначення ефективності професійного

навчання персоналу. Система показників і оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу.

### **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Буняк Н. М., Коленда Н. В., Черчик Л. М. Менеджмент. Практичний курс: навч. посібник. Луцьк : Терен, 2017. 278 с.
2. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Теоретичний курс : підручник / За заг. ред. Л. М. Черчик. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2014. 410 с.
3. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Практикум : підручник / За заг. ред. Л. М. Черчик. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2014. 340 с.
4. Черчик Л. М. Менеджмент персоналу. Методичні вказівки до проведення практичних занять. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2020. 40 с.
5. Черчик Л.М. Менеджмент персоналу. Конспект лекцій. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2019. 146 с.
6. Черчик Л. М., Бортнік С. М. Менеджмент персоналу та підприємницької діяльності : Конспект лекцій. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2016. 70 с.
7. Черчик Л. М. Менеджмент персоналу. Методичні вказівки до самостійної роботи. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2020. 124 с.

### **Питання для іспиту**

1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту.
2. Історія розвитку менеджменту.
3. Закони, закономірності та принципи менеджменту.
4. Функції та методи менеджменту.
5. Процес управління.
6. Планування як загальна функція менеджменту.
7. Організування як загальна функція менеджменту.
8. Мотивування як загальна функція менеджменту.
9. Контролювання як загальна функція менеджменту.
10. Регулювання як загальна функція менеджменту.



11. Інформація і комунікації в менеджменті.
12. Керівництво та лідерство.
13. Ефективність менеджменту.
14. Стратегічний аналіз середовища.
15. Прогнозування в системі стратегічного управління.
16. Діагностика стану підприємства.
17. Місія та стратегічні цілі підприємства.
18. Ієрархія завдань і стратегій.
19. Розробка стратегій окремих бізнесів і їхньої системи.
20. Планування реалізації стратегії підприємства.
21. Управління реалізацією стратегії.
22. Контроль і оцінка реалізації стратегії підприємства.
23. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту
24. Операційна стратегія як основа проектування операційної системи
25. Операційна система організації: поняття, склад та види
26. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати
27. Управління процесом проектування операційної системи
28. Управління поточним функціонуванням операційної системи
29. Основи управління проектами
30. Основи менеджменту якості
31. Теорія адміністративного менеджменту.
32. Система адміністративного менеджменту та апарат управління.
33. Планування в адміністративному менеджменті.
34. Організування праці підлеглих та проектування робіт.
35. Мотивування працівників апарату управління.
36. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті.
37. Адміністративні методи управління.
38. Методологічні аспекти менеджменту персоналу.
39. Стратегія та політика управління персоналом організації.
40. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу.

41. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу.
42. Служба персоналу та діловодство.
43. Створення сприятливих умов праці. Соціальне партнерство.
44. Планування та формування персоналу.
45. Регулювання та регламентування трудової діяльності персоналу.
46. Управління процесами руху персоналу.
47. Управління робочим часом працівників.
48. Оцінювання та атестація персоналу.
49. Мотивація та стимулювання персоналу.
50. Ефективність менеджменту персоналу.

## **КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ НА ВСТУПНОМУ ІСПИТІ**

*Оцінювання* відповіді вступника до аспірантури відбувається на підставі виявленого рівня його підготовленості до науково-дослідної й дослідно-експериментальної діяльності в галузі теорії навчання, ступеня й глибини бачення ним нагальних педагогічних проблем і шляхів їх вирішення.

*Критерії оцінювання:*

- знання першоджерел і вміння використовувати їх зміст й основні ідеї при аналізі педагогічних проблем;
- оволодіння змістом педагогічних принципів та категорій, вміння оперувати ними при викладенні теоретичного матеріалу;
- уміння демонструвати та аргументувати свої погляди;
- здатність до проведення самостійних наукових досліджень в обраній галузі (спеціалізації).

Оцінювання відповідей на вступних іспитах відбувається за 5-бальною шкалою. Вступника допускають до участі в конкурсному відборі, якщо кількість балів з вступного випробування складає не менше 3 за 5-бальною шкалою.

Результати вступних іспитів оголошують вступникам у день складання.

**5 балів** – якщо під час відповіді на питання продемонстровано вільне оперування педагогічними знаннями з усіх галузей педагогічної науки,

здатність підтримати проблемну дискусію, професійну ерудиція в передбачуваній сфері наукового дослідження, поінформованість щодо найбільш важливих педагогічних ідей, які висловлювалися в минулому та є предметом наукових дискусій сьогодні, володіння поняттєво-категоріальним апаратом сучасної педагогіки; виявлено науково-аналітичні здібності, здатність виокремлювати педагогічні факти, явища, події й описувати їх мовою педагогічної науки, використовувати теоретичні знання як основу й метод пізнання, знаходити й бачити проблеми для здійснення актуальної науково-педагогічної діяльності, комбінувати знання для більш глибокого розуміння проблем і збагачення професійних знань.

**4 бали** – якщо загалом розкрито зміст питань, показано загальну наукову ерудицію, науково-аналітичні здібності, проте не виявлено та необґрунтовано сучасні проблеми в розвитку педагогічної науки не наведено власне бачення шляхів їх вирішення.

**3 бали** – ставиться вступникові до аспірантури, який розкрив основний зміст питань, однак припустився окремих неточностей у трактуванні провідних науково-педагогічних категорій, концепцій та стратегій розвитку освіти.

**2-1 бали** – фіксується у випадку відсутності знань науково-теоретичних джерел та основних проблем обраної наукової спеціальності, за умов неадекватної відповіді на питання

Гарант



Лариса ЧЕРЧИК

Відповідальний секретар



Олег ДИКИЙ