

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ




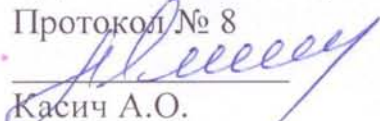
ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор КНУТД

І. М. Грищенко
2017 р.

**ПРОГРАМА ФАХОВИХ
ВСТУПНИХ ВИПРОБУВАНЬ
на здобуття ступеня магістр
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
шифр назва спеціальності
освітня програма «Управління розвитком організації»**

РЕКОМЕНДОВАНО
вченою радою факультету
економіки та бізнесу
від "24" січня 2017 р.
Протокол № 8

Ольшанська О.В.

Розглянуто та схвалено
на засіданні кафедри
менеджменту
від "17" січня 2017 р.
Протокол № 8

Касич А.О.

Київ-2017

ВСТУП

Мета вступного іспиту – з'ясування рівня знань та вмінь, необхідних абітурієнтам для опанування ними програм рівня магістр зі спеціальності та проходження конкурсу.

Завданнями вступного іспиту є: оцінка теоретичної підготовки вступників з дисциплін фахової підготовки бакалавра; виявлення рівня і глибини практичних умінь і навичок; визначення здатності застосування набутих знань під час розв'язання практичних ситуацій.

Вимоги до здібностей і підготовленості абітурієнтів. Для успішного засвоєння програми підготовки магістра абітурієнти повинні мати базову вищу освіту та здібності до оволодіння знаннями, уміннями і навичками в галузі загальноекономічних та конкретно економічних наук. Обов'язковою умовою є вільне володіння державною мовою.

Характеристика змісту програми. Програма вступних іспитів охоплює коло питань, які в сукупності характеризують вимоги до знань і вмінь особи, що бажає навчатись в КНУТД з метою одержання освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітня програма «Управління розвитком організації». Вступні випробування охоплюють нормативні дисципліни з циклу природничо-наукової підготовки, а також дисципліни професійної підготовки студентів відповідно до програми підготовки спеціальності 073 «Менеджмент».

У кожному білеті подається інтегрований матеріал певного функціонального спрямування з різних дисциплін. При цьому органічно поєднуються теоретичні і прикладні питання та матеріал операційного характеру, що дозволяє виявити знання і уміння виявити категоріальний апарат, методи обґрунтувань й розрахунків за окремими функціями менеджера організації.

Порядок проведення іспиту визначається Положенням про приймальну комісію КНУТД.

ОПИС ОСНОВНИХ РОЗДІЛІВ ТА ЇХ КОРОТКИЙ ЗМІСТ

1. «ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Тема 1. Методологічні засади теорії організації

Сутність поняття «організація». Закони організації. Закони функціонування організації: композиції, пропорційності, найменших. Закони розвитку організації: перетворення, синергії, інформованості-упорядкованості, єдності аналізу й синтезу, самозбереження.

Принципи організації: ланцюгового зв'язку; інгресії ; підбору; рухомої рівноваги; слабкої ланки. Групування принципів.

Етапи розвитку організації: зародження, зростання, зрілості, старіння. Збереження рівноваги організації та її цілісності.

Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі

Організаційні теорії: класична; організаційної поведінки; інститутів та інституційних змін; еволюційна; тектологія О. Богданова; ноосфера В. Вернадського.

Еволюція теоретичних концепцій організації.

Основні моделі організації: органічна; механістична.

Сучасна організаційна парадигма: сутність, значення, зміст, практична спрямованість.

Тема 3. Організація як система

Формування системних уявлень: Платон, Аристотель. Кант, А. Смит. Системний підхід. Стан системи, властивості, поведінка, дія, подія.

Будова систем: підсистема, елемент, структура, зв'язок. Атрибути зв'язку: спрямованість, сила, характер.

Класифікація систем. Аспекти організаційного порядку. Типологія організації. Класифікація організацій.

Тема 4. Організація як соціум

Соціальна організація і спільність. Людини як елемент соціальної системи. Активність і опірність соціальної організації. Загальні риси соціальної організації. Основні види: формальна й неформальна організація.

Механізм регулювання у соціальних системах: цільова управлінська дія, самоуправління, організаційний порядок.

Тема 5. Організаційний процес

Організаційна діяльність. Парадигми організаційного процесу. Система управління – кібернетичний підхід.

Принципи управління. Оптимізація управління. Адаптивні й такі, що самі настроюються, системи. Методи управління.

Тема 6. Самоорганізація

Природно-наукові засади синергетики. Ентропія. Самоорганізація як ґрунтовний процес природи. Зміст синергетики.

Синергетична концепція самоорганізації. Хаос. Процеси самоорганізації. Принципи самоорганізації. Спонтанність і випадковість.

Гнучкість: організації, процесу, системи, виробництва.

Сталість організації її види. Типи сталості. Несталий стан системи. Сталість і управління змінами.

Тема 7. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації

Внутрішнє середовище організації. Внутрішні фактори та її взаємозв'язок. Культура та імідж організації. Методи дослідження внутрішнього середовища організації.

Зовнішнє середовище організації. Мікро- оточення. Макро- оточення. Методи дослідження зовнішнього середовища організації.

Взаємозв'язок зовнішнього й внутрішнього середовища організації.

Тема 8. Організаційне проектування

Концептуальні терміни. Сутність та етапи організаційного проектування. Переваги та недоліки адаптивних організаційних форм управління та її теоретичні засади створення й розвитку.

Методологія проектування організаційних форм управління. Концептуальні підходи до проектування організаційних форм управління. Основні методологічні принципи проектування. Методи проектування організаційних форм управління.

Технологія проектування організаційних форм управління. Процес проектування організаційних форм управління. Розробка організаційного робочого проекту.

Оцінка ефективності організаційних форм управління. Підходи до оцінки ефективності організаційних форм управління. Показники оцінки ефективності. Методика розрахунку основних коефіцієнтів.

Криза парадигми традиційного менеджменту. Перспектива розвитку організаційних утворень.

Тема 9. Культура організації

Зміст понять «культура» і «організаційна культура». Концептуальні підходи до формування організаційної культури. Моделі організаційної культури. Характеристики організаційної культури. Види культури.

Типологія організаційної культури. Визначальні фактори культури організації. Підходи до типізації організаційної культури. Характеристика типів культури за ознакою конкуруючих цінностей.

Сучасна українська організаційна культура. Ефективність діяльності організації.

2. МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» та «менеджмент». Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту.

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

Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Закони та закономірності менеджменту: закон відповідності систем цілям; закон відповідності організації системи зовнішньому середовищу; закон інтеграції управління; закон економії часу; закон інерції систем; закон еластичності систем; закон безперервного удосконалення систем.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Принципи цілеспрямованості. Принцип ієрархічності. Принцип динамічної рівноваги. Принцип економічності управління. Принцип урахування інтересів. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Тема 3. Історія розвитку менеджменту

Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні.

Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінських наук; емпірична школа, школа «соціальних систем», нова школа. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених.

Розвиток управлінської науки в Україні.

Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Тема 4. Організації як суб'єкт управління

Поняття організації. Ознаки організації. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Різновиди організацій: органістичні та механістичні, прості та складні, формальні та неформальні. Загальні риси організацій: ресурсний, вертикальний та горизонтальний поділ праці, залежність від зовнішнього оточення, об'єктивність управління, структуризація.

Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Ефект синергії. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу».

Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямой дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок факторів, складність, динамічність, невизначеність. Оцінка факторів зовнішнього середовища. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації.

Культура організації.

Типи організації в Україні.

Тема 5. Функції та технологія менеджменту

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту.

Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

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: цілевизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, стійкість.

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: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких сторін організації; розроблення стратегії. Базові стратегії. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедури, правила. Загальна характеристика бізнес-планування.

Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

Сутність організаційної діяльності 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 та взаємовплив структур організації. Сутність організаційної структури управління та її роль в досягненні мети. Елементи структури. Види організаційних структур управління. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління. Єдиноначальність: поняття, сутність. Централізація і децентралізація.

Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки організаційної структури управління. Методи вибору організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління. Формування структурних елементів.

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 заохочень працівника у процесі мотивації. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Співставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту

Поняття контролю 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 при контролі. Види управлінського контролю.

Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту

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

Тема 11. Методи менеджменту

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

Тема 12. Управлінські рішення

Сутність управлінських рішень. 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.

Тема 13. Інформація і комунікації в менеджменті

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації.

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

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

Тема 14. 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 керівництва та континууму стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Особливості національних систем керівництва.

Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Тема 15. Відповідальність та етика у менеджменті

Сутність відповідальності та етики у менеджменті.

Зміст юридичної відповідальності: дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм тощо. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

Перевага та недоліки соціальної відповідальності. Сутність та значення соціальної поведінки. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей.

Причини неетичної поведінки.

Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

Тема 16. Організаційні зміни та ефективність менеджменту

Сутність та основні параметри організаційних перетворень. Організаційні зміни та управління ними. Моделювання процесу організаційних перетворень. Опір змінам. Система подолання опору організаційних змін.

Сутність результативності та ефективності менеджменту. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління.

Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення.

Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями.

3. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організацій

Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як об'єкт управління персоналом. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій.

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

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

Тема 2. Управління персоналом як соціальна система

Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. Характеристика персоналу організації. «Індивід», «Особистість». Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями. Робітники та службовці.

Різновиди соціальних груп: за видами діяльності, за тривалістю існування.

Структура персоналу: штатна, організаційна, соціальна, рольова.

Соціальна структура персоналу: за віком, статтю, стажем роботи, рівнем освіти. Чисельність персоналу: нормативний, штатний, фактичний склад працівників. Категорії працівників у складі спискової чисельності.

Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Поняття посади, професії, кваліфікації.

Компетентність працівника. Види компетенцій. Професійна компетентність і професійна придатність.

Тема 3. Формування колективу організації

Колектив як соціальна група. Принципи формування колективу. Етапи розвитку колективу. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами.

Формальні і неформальні групи. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу. Роль менеджера з персоналу у формуванні колективу. Специфіка жіночих колективів. Лідерські якості керівника в управлінні персоналом.

Корпоративна культура в системі управління персоналом. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу.

Тема 4. Згуртованість та соціальний розвиток колективу

Суть та стадії згуртованості колективу. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Роль комунікацій в управлінні персоналом.

Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність працівників в організаціях. Вимоги до психологічних якостей працівників та керівників сучасних організацій. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера.

Специфіка процесу управління персоналом в багатонаціональних організаціях.

Сутність та значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Документальне відображення. Методи збирання соціальної інформації. Характеристика основних розділів: удосконалення умов праці, забезпечення високого життєвого рівня та підвищення культурно-побутових умов працівників, розвиток самоуправління тощо. Функції та повноваження трудових колективів.

Тема 5. Кадрова політика організацій

Поняття та значення сучасної кадрової політики організацій. Основні структурні складові кадрової політики. Фактори, що впливають на формування кадрової політики.

Стратегія управління персоналом. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.

Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя). Роль держави у здійсненні кадрової політики. Вплив стилю керівництва на кадрову політику. Обговорення відмінностей принципів кадрової політики в умовах ринкової системи господарювання.

Тема 6. Служби персоналу: організація та функції

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

Різновиди служб персоналу. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень. Взаємозв'язок кадрової служби з іншими підрозділами організації. Реорганізація роботи кадрової служби.

Роль менеджера в роботі з персоналом. Процес планування роботи з персоналом. Види та вибір методів планування. Основні напрями діяльності та ролі менеджера в управлінні персоналом організації. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера кадрової служби.

Інформаційне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Регламентація правового забезпечення. Організація обліку та звітності по персоналу. Робота з документами по особовому складу.

Заходи по охороні та безпеці кадрової інформації.

Тема 7. Кадрове планування в організаціях

Поняття про кадрове планування. Мета та завдання планування персоналу. Сутність стратегічного планування людських ресурсів. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі.

Планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреби у персоналі.

Зміст понять «вакансія», «посада», «професія», «спеціальність». Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Прогнозування якісної та кількісної потреби у персоналі. Ключові компетенції персоналу.

Особливості закордонного досвіду планування потреб у персоналі.

Тема 8. Організація набору та відбору кадрів

Добір кадрів. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Кваліфікаційна карта та карта компетенцій.

Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств. Лізинг персоналу.

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

Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях.

Професійний відбір персоналу. Етапи відбору кадрів. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Аналіз та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх співставлення. Випробування. Рішення про найом.

Трудова адаптація: первинна та вторинна. Входження та інтеграція. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють.

Тема 9. Оцінювання та атестація персоналу

Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та види оцінки персоналу. Критерії та методи оцінки персоналу. Інформаційні джерела.

Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Оцінка індивідуального вкладу. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо.

Оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна.

Оцінювання керівників: рівень кваліфікації, відповідальність, готовність ризикувати, організаторські здібності, стиль управління, ініціативність, показники роботи підлеглих працівників.

Атестація персоналу. Види атестацій. Призначення та зміст атестаційної комісії. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Організація проведення атестації персоналу. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

Тема 10. Управління процесом розвитку та рухом персоналу

Професійний розвиток персоналу. Виявлення та аналіз потреб персоналу. Поняття про трудову кар'єру та просування по службі. Психологічний аналіз особи працівника. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри.

Створення відповідних умов для зростання. Методи соціального та морального впливу на персонал. Гуманізація праці, залучення до управління.

Навчання персоналу. Інвестування в людину та його ефективність. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Аналіз системи багаторівневої освіти та перспектив професійного росту в Україні. Самоосвіта, саморозвиток, самовдосконалення.

Управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу.

Планування та підготовка резерву. Формування внутрішнього резерву. Виявлення працівників з лідерським потенціалом. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Наступник. Дублер. Розстановка персоналу за посадами.

Тема 11. Управління процесом звільнення персоналу

Причини та фактори звільнення персоналу. Процедура звільнення. Форми звільнення: з ініціативи адміністрації та за власним бажанням. Аутсорсинг, аутплейсмент. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії.

Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив.

Управління плинністю кадрів. Необхідна та надлишкова плинність кадрів, фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні.

Розробка заходів з регулювання плинності персоналу. Вивчення та управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу. Організація навчання техніки безпеки та охорони здоров'я. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом.

Тема 12. Соціальне партнерство в організації

Соціальні партнери в організації: роботодавець і наймані працівники. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів.

Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників.

Громадські організації. Роль профспілкової організації в представництві інтересів найманих працівників.

Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони колективного договору. Зміст колективного договору. Колективні переговори, порядок укладання та реєстрації договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням. Соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, колективом та окремим працівником.

Тема 13. Ефективність управління персоналом

Ефективність роботи персоналу: сутність та підходи. Методика оцінки ефективності. Методики оцінки за якістю та результатами праці.

Взаємозалежність ефективності роботи підприємства від робіт персоналу. Критерії ефективності. Соціальна та економічна ефективність роботи персоналу.

Бальна методика оцінки ефективності роботи персоналу: теорія, зміст та застосування.

Комплексна оцінка управлінської праці: суть, принципи застосування.

Оцінка за коефіцієнтом трудової участі: сутність, розрахунок, переваги та недоліки у застосуванні.

Порівняльна характеристика різних методів оцінки ефективності роботи персоналу.

4. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту

Виробництво як процес перетворення ресурсів організації у вихідну продукцію. Об'єктивні закономірності управління виробництвом (процесом).

Природа операційної функції. Галузеві особливості операційної функції.

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

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

Особливості операційного менеджменту: цілі та основні завдання.
Принципи, функції та методи операційного менеджменту.

Операційний менеджер та процес управління.

Тема 2. Операційна стратегія

Коло стратегічних питань, що вирішується в операційному менеджменті.

Сутність та етапи розробки операційної стратегії. Операційні пріоритети.
Пріоритети, які визначаються місцем на ринку. Зміщення (зсув) конкурентних пріоритетів.

Формування стратегії виробництва товару.

Розробка стратегії процесу. Типи процесів: сфокусований на процесі, сфокусований на продукті та процес, який повторюється. Порівняння стратегій процесів.

Особливості стратегій сервісних процесів.

Вплив життєвого циклу на операційну стратегію. Виражена компетентність та конкурентні переваги.

Застосування «дерева рішень» у проектуванні товару або процесу.

Тема 3. Операційна система організації

Сутність системного підходу до операційного менеджменту. Операційна система як об'єкт управління. Особливості та властивості операційної системи.

Складові частини операційної системи: перероблююча підсистема, підсистема забезпечення та підсистема планування і контролю.

Класифікаційні підходи до операційних систем. Виштовхуючі та витягуючі операційні системи. Одиничні (проектні) системи. Дрібносерійні системи. Системи масового виробництва. Системи з безперервним процесом.

Тема 4. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати

Поняття операційної діяльності підприємства.

Склад основних ресурсів як вхідних факторів операційної діяльності.
Поняття недостатнього, надлишкового та ресурсу обмеженої потужності. Товари (послуги) 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 й часі.

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. Зміни операцій. Сучасний рівень розвитку операційних систем: системи автоматизованого проектування, автоматизовані системи управління виробництвом, системи автоматизованого складування та подачі товарів, гнучкі виробничі системи, інтегровані автоматизовані системи управління виробництвом.

Відмінності у проектуванні продукту та послуги. Реалізація функції якості як можливість залучення споживача до операційного процесу.

Необхідність рішень з просторової організації діяльності. Схеми розміщення та масштаби виробничих потужностей. Розміщення обладнання для поточного виробництва. Проектування поопераційної (функціональної) схеми розміщення обладнання. Гнучкі схеми. Методологія схеми розміщення потужностей. Розміщення приміщень і обладнання сервісних підрозділів підприємства. Планіровка офісу.

Проектування виробничого і обслуговуючого потоків: методи, засоби, інструментарій.

Проектування робіт і нормування праці.

Тема 6. Управління поточним функціонуванням операційної системи

Стратегічне, тактичне та оперативне планування операцій, агрегативне планування.

Управління матеріально-технічним забезпеченням. Функції, завдання та основні вимоги до оперативного управління виробництвом. Зміст та фази оперативного управління. Організація диспетчеризації виробництва. Регулювання незавершеного виробництва. Види систем оперативного управління виробництвом.

Контроль за виконанням робіт. Контроль операційного процесу. Контроль якості сировини, матеріалів, товарів та послуг. Контроль запасів.

Роль та завдання управління матеріальними ресурсами та запасами. Управлінські рішення в сфері управління запасами та пов'язаними з ними витратами. Особливості управління запасами залежного та незалежного попиту. Методи диспетчеризації запасів. Система управління «точно у термін».

Робоче середовище та умови праці, режим роботи. Класифікація робочих місць. Принципи організації праці. Розподіл та кооперація праці. Мотивація роботи. Робочі завдання. Основи нормування праці. Методи нормування праці. Хронометраж (система нормативів часу). Методи нормування часу.

Тема 7. Управління проектами

Сутність проектного підходу до управління організацією. Життєвий цикл проекту. Менеджмент проекту.

Планування проектів. Поопераційний перелік робіт. Створення робочих графіків за допомогою діаграм Г.Гантта. Розклад проектів. Контролінг проектів. Методи сітьового планування: переваги та недоліки. Техніка управління проектами методом оцінки та розгляду програми (PERT) та методом критичного шляху (CPM), Програмне забезпечення управління проектами (програмний продукт MS Project).

Тема 8. Менеджмент якості та управління продуктивністю операційної діяльності

Загальний менеджмент якості (TQM). Поняття, значення та фактори забезпечення якості товарів та послуг. Показники якості та методи їх оцінки. Нормативи якості товарів та послуг.

Планування якості. Організаційне забезпечення якості. Інструменти контролю якості. Аналіз програм забезпечення якості У.Е.Демінга, Д.Джурана,

П.Кросбі, К.Ішикава, Ш.Шинго. Методи Дж.Тагуші. Підхід з точки зору загального менеджменту якості. Розвиток програми забезпечення якості. Групи управління якістю і система боротьби за якість товарів.

Продуктивність операційної діяльності як основна мета операційного менеджменту. Комплексний підхід до питань продуктивності. Показники результативності функціонування операційних систем. Моделювання процесу управління продуктивністю операційної системи. Фактори, що впливають на динаміку продуктивності організації. Шляхи підвищення продуктивності праці в організації.

Особливості операційного менеджменту в різних галузях економіки.

5. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Особливості управлінської праці

Управлінська праця як складова управлінської діяльності. Об'єктивні основи виникнення. Сутність, предмет, об'єкт та засоби організації праці менеджера.

Еволюція організації праці. Сутність, цілі та умови вдосконалення праці на сучасному етапі. Управлінська праця як сума управлінських складових (управлінський працівник – управлінська ситуація – управлінський процес).

Види та класифікація управлінської діяльності за: змістом, характером ініціативи, періодом, предметом діяльності, періодичністю повторення, фіксованістю у часі, важливістю і терміновістю.

Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства, форми керівництва (пряма і непряма, повна і часткова). Керівництво спільною діяльністю. Проектування ієрархії обсягу.

Евристична, адміністративна та операторська функції менеджера, співвідношення між ними. Зміст роботи менеджера та її класифікація. Ролі керівника за Мінцбергом. Класифікація важкості праці. Фізичні та нервово-психічні навантаження. Психофізіологічні дослідження.

Поняття трудового процесу. Закони розвитку організації праці. Критерії оптимізації трудових процесів. Типи трудових процесів і фактори, які визначають зміст трудового процесу. Сутність наукового підходу до пізнання трудових процесів.

Тема 2. Сутність, принципи та напрямки наукової організації праці

Сутність, значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі.

Основні принципи наукової організації праці: масовість, плановість, комплексність, загальне охоплення, науковість, нормативність, ефективність, конкретність, зацікавленість.

Напрямки наукової організації праці: раціональний розподіл обов'язків, організаційне закріплення процесів поділу (функціональний, технологічний, кваліфікаційний поділ праці) та кооперації, розстановка кадрів по ланках системи управління, нормування управлінської праці та оптимальне використання робочого часу, раціональна організація робочого місця і створення оптимальних умов праці та відпочинку, використання раціональних методів і

засобів виконання управлінських робіт, забезпечення необхідної кваліфікації працівників, регламентування діяльності та стосунків, матеріальне й моральне стимулювання управлінської праці.

Розробка та впровадження планів із наукової організації праці.

Тема 3. Розподіл та кооперація управлінської праці. Розпорядча діяльність

Основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві. Технологічний, функціональний та професійно-кваліфікаційний розподіл праці. Кооперація праці та її види: економічні, психологічні та соціологічні межі розподілу праці.

Принципи професійно-кваліфікаційного розподілу праці. Проектування розподілу та кооперації праці та встановлення пропорційності видів праці.

Основні напрямки удосконалення діючої системи розподілу та кооперації праці. Раціональний розподіл функцій між керівником та працівниками апарату управління. Принципи та етапи розподілу управлінських функцій. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць.

Визначення функції заступників та рівня централізації управління.

Розподіл завдань: зв'язок із кваліфікацією виконавця. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Техніка і форми передачі розпоряджень – автократичні та демократичні; письмові та усні. Об'єктивізація доручень. Рівномірність, конкретність завдань, свобода дії. Інструктування підлеглих. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності.

Тема 4. Планування особистої роботи менеджера

Час як ресурс: значення, особливості, структура та нормативи. Особистості часу як ресурсу: незворотність, об'єктивність, обмеженість. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської роботи.

Цільове планування роботи менеджера. Декомпозиція цілей управління підприємством за рівнями менеджерів.

Методи планування особистої праці менеджера: директивне, індивідуальне та комбіноване планування. Особисті цілі менеджера. Процес постановки особистих цілей менеджера: визначення цілей, аналіз можливостей досягнення поставлених цілей, уточнення і конкретне формулювання цілей.

Перспективні (річні та місячні) плани – планування результатів; оперативні (тижневі та щоденні) плани – планування часу як ресурсу. Вибір пріоритетності справ, принципи пріоритетності. Стадії процесу планування: складання переліку справ, визначення передбачуваної тривалості, розрахунок резервного часу, визначення пріоритетності, контроль і координація. Врахування індивідуальних особливостей працездатності при складанні планів-графіків. Організаційні принципи розпорядку дня.

Засоби планування особистої роботи менеджера: календар, щоденник, «організатор», «тайм-менеджер», електронна записна книжка, комп'ютерні системи організації праці.

Делегування завдань, діяльності, компетенції та функціональної відповідальності як форма розподілу управлінської праці. Елементи процесу делегування. Завдання, які не делегуються. Делегування відповідальності:

характеристика відповідальності, діапазону делегування, опис посади, обов'язки співробітника і керівника в умовах делегування відповідальності. Зв'язок делегування з навчанням підлеглих. Перешкоди у делегуванні (з боку керівників та з боку виконавців) та шляхи їх подолання. Право підлеглого на помилку.

Тема 5. Нормування управлінської праці, облік та аналіз робочого часу

Види норм і нормативи. Класифікація нормативів праці: за видами нормативів, за методами розробки, за ступенем значущості, за масштабом застосування.

Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та самофотографія робочого дня. Вимірювання витрат часу на продуктивну діяльність, втрат на перешкоди і перерви в роботі. Етапи аналізу використання робочого часу.

Методи нормування праці: мікроелементне, аналітичне, статистичне, експертне нормування. Порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління.

Тема 6. Організація робочих місць. Умови праці

Сутність організації робочого місця менеджера. Класифікація робочих місць за: рівнями менеджерів, рівнем механізації, робочою позою, місцем розміщення, стабільністю розміщення, ступенем спеціалізації, умовами праці.

Вимоги до організації робочих місць: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні. Антропометричні показники, які враховуються при організації робочих місць. Удосконалення обладнання і технологічне оснащення робочих місць. Вимоги до обладнання. Прилад сигналізації, пульти управління. Допоміжне обладнання, вимоги до допоміжного обладнання.

Схематичне планування робочого місця. Робочі зони. Раціональне розміщення працівників. Системи планування приміщень: кабінетна, загальна, сотова. Правила розподілу приміщень. Норми площі робочого місця. Організаційне оснащення. Уніфікація оснащення.

Зміст поняття «умови праці». Фактори виробничого середовища: психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, естетичні та соціально-психологічні.

Використання технічних засобів управління та їх класифікація за ознакою. Призначення засобів організаційної та обчислювальної техніки: складання документів, розмноження і копіювання документів, обробка документів.

Правила створення раціональних умов праці. Доцільність та методика розроблення паспорта робочого місця. Забезпечення сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці менеджера. Естетика праці.

Тема 7. Документування в управлінні

Роль та місце документальної інформації в управлінні. Документи, їх функції та різновиди. Документ як засіб закріплення інформації, елемент внутрішньої організації праці менеджера. Комунікативна функція документів.

Види документів за походженням, напрямками діяльності організації, найменуванням, складністю, формою та засобами фіксації, терміном зберігання.

Системи документації. Процеси документування: підготовка, узгодження, оформлення, виготовлення документів.

Поняття формуляру. Основні реквізити документів, їх розміщення. Бланки документів, варіанти їх оформлення.

Основні вимоги до документів: достовірність, відповідність чинному законодавству, дотримання формуляру, бездоганність оформлення. Вимоги до оформлення. Фіксація реквізитів адресата.

Відмітки про погодження (узгодження) внутрішнє або зовнішнє (візи, грифи, погодження). Засвідчення документів – підписування, проставлення печатки, затвердження. Оформлення погодження документів – їх надходження, контроль, виконання, перенесення інформації, копіювання. Резолюція як форма оформлення управлінського рішення. Уніфікація як метод удосконалення документів. Правила складання тексту документів. Елементи та структура документів.

Етикет службового листа.

Тема 8. Складання та оформлення документів

Класифікація та оформлення організаційно-розпорядчої документації. Особливості оформлення статутів, установчих угод та положень підприємств. Оформлення посадових інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку. Документування діяльності колегіальних органів. Постанови та рішення колегіальних органів. Складання протоколів: докладних та скорочених. Оформлення наказів, розпоряджень, службових листів, службових записок (пояснювальних, доповідних). Види актів. Структура та порядок оформлення.

Оформлення документації з особового складу: трудові контракти, накази по особовому складу, трудові книжки, особові справи співробітників. Структура штатної чисельності та штатного розкладу. Документування процесу прийому на роботу, звільнення з роботи або переведення на іншу посаду (ділянку). Документи з контрактної системи наймання працівників. Складання особистих документів: заяви, резюме, автобіографії, розписки, доручення, рекомендаційного листа.

Оформлення документації з господарської діяльності. Складання та оформлення договорів поставки, підяду, про майнову відповідальність. Документування господарсько-претензійної діяльності; комерційні акти, претензійні листи, протоколи розбіжностей до договорів. Обліково-фінансові документи: оформлення процедур відкриття рахунків у банку.

Документування зовнішньоекономічної діяльності: документи з організації зовнішньоекономічних зв'язків, документи зі створення спільних підприємств.

Тема 9. Організація діловодства. Опрацювання текстових матеріалів

Загальна характеристика процесів діловодства: надходження, реєстрація, зберігання. Приймання документів. Попередній розгляд документів. Реєстрація документів. Форми для реєстрації документів (вхідних, вихідних, внутрішніх) і порядок їх заповнення. Автоматизована реєстрація: банк реєстрації даних. Журнальна форма реєстрації.

Види потоків документів. Робота з документами .

Номенклатура справ та її види: індивідуальна, рекомендована й типова. Формування й оформлення справ.

Автоматизація процесів діловодства на підприємстві. Структура служби діловодства. Напрямки використання ПЕОМ у процесі організації роботи з текстовими документами та документаційному забезпеченні управління. Обмін електронними документами (електронна пошта).

Методи і засоби раціональної обробки текстових матеріалів: фільтрування, швидкочитання, опрацювання текстів. Вдосконалення методики читання. Використання ввідних, посилюючих, опорних сигналів.

Тема 10. Організація та проведення нарад і зборів

Ділові наради як тимчасова група, колектив, команда. Технологія підготовки та проведення нарад і зборів. Методика раціонального проведення нарад: планування, вироблення порядку денного та регламенту, визначення кола учасників та місця проведення, ознайомлення учасників. Особливості ділових нарад – дотримання регламенту, керування дискусією, підготовка і компетентність голови наради, голосування, прийняття та оформлення рішень.

Класифікація ділових нарад: цілями, періодичністю, ступенем прогнозованості, складом учасників, колом питань, кількістю питань, кількістю учасників, складом секретаріату, президії, методом проведення, фіксації рішень, прийнятих на нараді.

Ведення нарад. Способи впливу на поведінку учасників наради. Особливості оперативних нарад. Нетрадиційні форми нарад: мозкова атака, авторитарна нарада, послідовне узгодження рішення.

Результативність та кошторис нарад і зборів.

Тема 11. Ділові контакти, переговори, телефонні розмови

Підготовка та проведення ділових зустрічей та переговорів. Класифікація переговорів за цілями їх учасників. Функції переговорів: інформаційна, комунікативна, координуюча, контролю, відволікання уваги, пропаганди, затримки.

Динаміка переговорів. Процес проведення переговорів: підготовка, безпосереднє проведення, аналіз (обговорення) результатів. Головні аспекти проведення переговорів: змістовний, організаційний та тактичний. Фази проведення переговорів: уточнення позицій учасників переговорів, пошук альтернатив. Типи спільних рішень учасників переговорів.

Психологічні механізми і технологія переговорного процесу. Тактичні прийоми на переговорах. Психологічні умови успіху на переговорах. Значення міміки та жестикуляції в процесі спілкування. Класифікація типів співрозмовників.

Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому, особливості прийому з особистих питань. Особливості груп відвідувачів.: заявлені та незаявлені відвідувачі. Стратегія управління потоком відвідувачів.

Особливості ведення телефонної розмови. Техніка телефонних розмов. Раціоналізація телефонних контактів: "пасивні" вхідні та "активні" вихідні дзвінки. Фільтрування вхідних телефонних дзвінків. Визначення тактики ефективного телефонного дзвінка. Правила ведення телефонної розмови.

Основи взаємодії керівника і секретаря-референта. Характеристика ділових та особистісних якостей секретаря. Обов'язки особистого секретаря та їх залежність від конкретної посади керівника. Реалізація плану роботи менеджера. Соціально-психологічна компетентність секретаря-референта.

6. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

Тема 1. Інноваційні концепції: становлення і сучасний розвиток

Основні поняття курсу «Управління інноваціями»: нововведення, інновація, інноваційний процес, інноваційний цикл, інноваційна діяльність, інноваційна сфера, інноваційний проект, інноваційна політика, інноваційний потенціал, інноваційне підприємство, інноваційний клімат, інноваційна активність, інноваційна ціль, інноваційна сила, інноваційний менеджер.

Об'єкт, предмет, мета і завдання навчальної дисципліни «Організація та управління нововведеннями». Необхідність її вивчення та вміння і навички, які повинен отримати студент у процесі навчання. Взаємозв'язок даної дисципліни з іншими, передбаченими навчальним планом.

Теорії циклічного економічного розвитку: теорія циклічних криз Карла Маркса, теорія довгих хвиль Миколи Кондратьєва.

Інноваційні теорії технологічних змін: теорія інноваційного розвитку Йозефа Шумпетера; дослідження Саймона Кузнеця, Герхарда Менша, Джакоба ван Дайна, Альфреда Кляйкнехта, Р.Фостера; концепція технологічних укладів Дмитра Львова і Сергія Глазьєва.

Теорії технократичного суспільства: теорії технічного детермінізму і конвергенції Джона-Кеннета Гелбрейта; теорія технотронного суспільства Збігнева Бжезинського; теорія індустріально-технократичного суспільства Данієля Белла.

Сучасні концепції інноваційного розвитку: теорія інтелектуальної технології Фрідріха Хайєка; теорія інноваційної економіки і підприємницького суспільства Пітера Друкера; динаміка управління інноваціями Фелікса Янсена.

Тема 2. Інновація як об'єкт інноваційного менеджменту

Економічна роль нововведень та їх необхідність у ринковій економіці. Системний підхід в інноватиці: відкриття, винахід, новинка, нововведення, інновація. Природа, сутність, трактування та взаємозв'язок даних понять. Нововведення та інновація: спільне і відмінне. Причини і джерела інноваційних ідей.

Підходи до класифікації інновацій та нововведень.

Життєвий цикл інновацій, шляхи його подовження.

Тема 3. Інноваційний процес: загальна характеристика, моделі, складові та етапи

Визначення інноваційного процесу та його складових.

Структура інноваційного процесу: стадії та етапи, їх характеристика.

Форми організації інноваційних процесів, їх переваги та недоліки.

Чинники успішності та невдач нововведень.

Наука, технологія, економіка та освіта як компоненти цілісної системи. Взаємозв'язок понять «науково-технічна продукція», «наукомістка продукція», «науково-технічна послуга» та їх місце в інноваційному процесі.

Тема 4. Характеристика інноваційної діяльності

Сутність інноваційної діяльності. Її види та суб'єкти.

Класифікація інноваційних підприємств.

Чинники, що впливають на інноваційну діяльність. Система показників інноваційної діяльності та інноваційної активності підприємств.

Тема 5. Державна інноваційна політика

Роль та місце держави в інноваційному розвитку країни. Необхідність державного втручання в інноваційну діяльність: аргументи за і проти. Сутність державного регулювання інноваційної діяльності. Функції держави. Методи та інструменти державного впливу на інноваційну діяльність. Нормативно-правове забезпечення інноваційного розвитку в Україні та розвинених країнах.

Державна науково-технічна та інноваційна політика: сутність і складові. Місце інноваційної політики у системі регуляторів соціально-економічних процесів. Збереження і вдосконалення науково-технічного та інноваційного потенціалів країни.

Тема 6. Типи організаційних структур інноваційних підприємств

Організація виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт та впровадження їх результатів. Фактори, що впливають на організацію інноваційної діяльності на підприємстві, їх класифікація.

Особливості організаційних структур управління в установах, що здійснюють інноваційну діяльність. Фактори, що впливають на формування організаційних структур установ, які здійснюють інноваційну діяльність. Види організаційних структур установ даного типу: продуктова структура; проектна структура; структура, організована за стадіями досліджень і розробок; матрична структура; комбінована структура.

Сучасні форми організації інноваційних процесів на підприємстві. Моделі організацій, що здійснюють інноваційну діяльність: багатомірні організації; партисипативні організації; організації орієнтовані на ринок.

Тема 7. Форми організації інноваційної діяльності

Класифікація форм організації інноваційної діяльності.

Формування інноваційних підрозділів: бригадне новаторство і тимчасові творчі колективи; бутлегерство; ризикові підрозділи компаній.

Форми малого інноваційного підприємництва: нові фірми в рамках старих компаній; венчурні фірми – ризикофірми; інкубаторні програми і мережі малих фірм.

Міжфірмова науково-технічна кооперація: науково-технічні альянси, консорціуми, спільні підприємства. Регіональні форми організації інноваційної діяльності.

Іноземний досвід організації інноваційної діяльності: директорати як форма організації та управління стратегічними дослідженнями у Великій Британії; науково-дослідницький консорціум як форма організації досліджень і розробок на прикладі США.

Тема 8. Стратегічне управління інноваціями

Цілі і завдання стратегічного управління інноваціями. Форми стратегічного управління інноваціями. Методи і засоби стратегічного управління інноваціями.

Поняття інноваційної стратегії та інноваційної політики. Класифікація інноваційних стратегій. Інноваційні стратегії за ринковою конкурентною позицією. Інноваційні стратегії за типом інноваційної поведінки. Інноваційні стратегії на макрорівні. Стратегії за етапами життєвого циклу. Інноваційний аспект базових стратегій.

Фактори вибору інноваційної стратегії. Особливості інноваційних стратегій вітчизняних підприємств.

Тема 9. Управління інноваційними перетвореннями в організації

Сприйнятливість економіки до інновацій та фактори, що на неї впливають. Комплекс інноваційних перетворень, його структура.

Інноваційний потенціал. Сутність інноваційного потенціалу, його визначення. Підходи до оцінки інноваційного потенціалу: процесно-результативний підхід; соціально-психологічний підхід; ресурсний підхід; діагностичний підхід; детальний підхід; інтегрований підхід.

Інноваційний клімат, його аналіз та оцінка. Інноваційна позиція організації, інноваційна активність та інноваційна сила.

Тема 10. Планування інноваційних процесів на підприємстві

Завдання, функції та принципи планування інновацій на підприємстві.

Види планування інновацій на підприємстві за різними ознаками. Організація планування інновацій на підприємстві. Етапи планування інновацій на підприємстві.

Науково-технічне прогнозування. Продуктово-тематичне планування інновацій, його сутність і види. Об'ємно-календарне планування інновацій на підприємстві. Виробниче планування інновацій.

Тема 11. Ринок інновацій

Суб'єкти та об'єкти ринку інновацій, його інституціоналізація. Класифікація суб'єктів ринку інновацій. Фактори формування попиту і пропозиції на ринку інновацій.

Етапи формування та характерні ознаки ринку інновацій в Україні. Нормативно-правове забезпечення розвитку ринку інновацій в Україні.

Умови функціонування ринку інновацій у розвинених країнах.

Тема 12. Управління інноваційними проектами

Принципи і функції управління інноваційними проектами.

Порядок розробки інноваційного проекту: розробка концепції, планування, оформлення проектної документації.

Експертиза інноваційних проектів. Завдання та основні методи експертизи. Методи відбору інноваційних проектів для реалізації. Метод чистого дисконтованого доходу. Метод індексу доходності. Метод внутрішньої норми доходності. Метод терміну окупності. Метод відбору проектів за допомогою переліку критеріїв: цілі організації, стратегія, політика, і цінності; фінансові

критерії; науково-технічні критерії; виробничі критерії; зовнішні та екологічні критерії. Метод бальної оцінки.

Тема 13. Оцінка ефективності інновацій

Принципи оцінки інноваційного проекту. Норма прибутку при фінансуванні інноваційних проектів: для новатора і для інвестора. Види ефективності: наукова і науково-технічна, соціальна, економічна. Комплексна оцінка ефективності.

«ЛОГІСТИКА»

Тема 1. Логістика – інструмент розвитку ринкової економіки

Походження терміну та сучасні визначення логістики. Обґрунтування актуальності використання принципів і методів логістики. Передумови розвитку логістики. Етапи розвитку логістики. Мета, завдання та функції логістики. Функціональні підсистеми логістики. Правила логістики. Досвід зарубіжних країн у застосуванні логістики.

Тема 2. Об'єкти логістичного управління

Поняття матеріального, інформаційного, фінансового та сервісного потоків. Їх класифікація. Загальні схеми взаємодії потоків.

Логістичні операції та функції. Класифікація логістичних операцій та функцій. Критерії оптимального управління потоками. Інтегровані логістичні потоки.

Тема 3. Концепція логістики

Концептуальні положення логістики. Концепція інтегрованої логістики. Переваги інтегрованого підходу в логістиці. Виникнення й розвиток інтегральної парадигми логістики. Світовий досвід використання інтегрованої логістики. Інтегрована логістична підтримка.

Тема 4. Методологія та наукова база логістики

Системний підхід у логістиці. Логістичні системи та принципи їх утворення. Властивості логістичної системи. Класифікація логістичних систем. Логістичні ланцюги. Ланки логістичного ланцюга.

Характеристика методів вирішення логістичних задач: методи системного аналізу, кібернетичний підхід, методи теорії дослідження операцій, прогностика. Моделювання логістичних систем. Класифікація моделей.

Тема 5. Логістика закупок та розміщення замовлення

Задачі та функції закупівельної логістики. Зміст процесу управління в закупівельній логістиці. Організація системи постачання матеріальних ресурсів. Оптимальний розмір замовлення.

Тема 6. Виробнича логістика

Мета та завдання виробничої логістики. Традиційна та логістична концепція організації виробництва. Внутрішньовиробничі логістичні системи: «точно своєчасно», KANBAN, MRP I, MRP II, OPT, «хуже виробництво». Їх характеристика та порівняльний аналіз. «Штовхаючі» та «тягнучі» системи управління матеріальними потоками в виробничій логістиці. Переваги та недоліки «штовхаючої» (виштовхуючої) і «тягнучої» (витягуючої) систем.

Тема 7. Логістика розподілення

Сутність, завдання та основні функції логістики збуту на підприємстві. Основні форми організації розподільчої логістики. Канали розподілу товарів. Основні логістичні ланцюги розподільчої логістики. Розміщення розподільчих центрів на логістичному полігоні. Логістичні посередники в дистриб'юції, їх класифікація та функції. Координація та інтеграція дій логістичних посередників.

Тема 8. Логістика запасів

Місце, роль та причини створення запасів в логістичній системі. Функції, які виконують товарно-матеріальні запаси. Види запасів. Системи оптимального управління запасами: управління запасами з фіксованою кількістю замовлень, системи управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення, система управління запасами з встановленою періодичністю поповнення запасів до певного рівня, системи управління запасами «Мінімум-максимум». ABC та XYZ-аналіз та їх використання для визначення логістичної стратегії управління запасами.

Тема 9. Логістика складування

Поняття складу, їх функції та класифікація. Мета створення складів у системі логістики

Основні проблеми складування матеріальних ресурсів в логістиці. Вибір між власним складом і складом загального користування. Визначення кількості та розміщення складської мережі. Вибір системи складування. Організація логістичного процесу на складі. Порядок вибору раціональної системи складування. Роль тари та пакування в зменшенні логістичних витрат. Типи пакування.

Тема 10. Транспортна логістика

Роль транспорту в системі логістики. Мета та завдання транспортної логістики. Основні групи транспорту.

Вибір виду транспорту. Порівняльна характеристика видів транспорту. Фактори, які впливають на вибір виду транспорту. Альтернативи при виборі способу перевезень. Системи доставки товарів: юнімодальні, мультимодальні, інтермодальні, термінальні.

Транспортні тарифи. Особливості транспортних тарифів на різних видах транспорту.

Тема 11. Інформаційна логістика

Логістичні інформаційні системи. Концепція інформаційної системи в логістиці, класифікація, сучасні аспекти розвитку, архітектура, цілі. Програмне забезпечення прийняття та підтримки логістичних рішень. Сучасні інформаційні технології в логістиці. Штрих-кодування. Електронний обмін даними (EDI). Експертні системи. Дистанційний доступ і комунікації. Комп'ютерні мережі. Е-логістика. Електронна комерція. Віртуальний бізнес і віртуальні підприємства.

Тема 12. Логістичний сервіс

Значення та сутність логістичного сервісу. Предмет логістичного сервісу. Поняття «послуга» та «сервіс». Характеристика сервісу. Класифікація робіт й

операцій в сфері логістичного обслуговування. Формування підсистеми логістичного сервісу. Послідовність дій, які забезпечують формування підсистеми логістичного сервісу. Параметри та характеристика логістичного обслуговування.

ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ФАХОВЕ ВСТУПНЕ ВИПРОБУВАННЯ

1. Підходи до поняття „менеджмент” (сфери застосування). Комплекс дисциплін.
2. Завдання менеджменту, методологічна основа, об’єкт вивчення.
3. Загальні характеристики складних формальних організацій.
4. Необхідність управління організаціями, суб’єкт та об’єкт правління.
5. Рівні управління та основні категорії менеджерів.
6. Особливості управлінської праці, 3 категорії ролей (за Мінцбергом).
7. Загальні риси управлінської праці – предмет, характер, засоби та кінцевий результат.
8. Основні функції, що виконують керівники в процесі управління.
9. Складові успіху управління організацією.
10. Взаємозв’язок цілей та ресурсів організацій.
11. Особливості сучасних організацій (в порівнянні зі „старими”).
12. Внесок школи наукового управління (Ф. Тейлор та інші) в розвиток управлінської думки.
13. Класична (адміністративна) школа, принципи управління за А. Файолем.
14. Школи взаємовідносин та поведінських наук. Їх значення в еволюції менеджменту.
15. Школа науки управління (кількісний підхід).
16. Основні підходи в управлінні: процесний, системний, ситуаційний.
17. Організації, як відкриті системи. Ситуаційне мислення, щодо вирішення проблем організацій.
18. Системний підхід, щодо проблем організацій. 3 основні блоки методології.
19. Використання факторного аналізу при прийнятті управлінських рішень.
20. Поведінка керівника в якості лідера. Стилi керування.
21. Основні підсистеми (змінні) організації та їх взаємовплив.
22. Значення внутрішніх змінних для керівника організації та можливість впливу на стан системи.
23. Цілі організації та підрозділів, як засіб координування дій.
24. Основні категорії завдань в організації, вплив спеціалізації на задачі працівників.
25. Підсистема „структура”, функціональні області та сфера контролювання.
26. Поняття організаційної структури управління (ОСУ). Плaskі та багаторівневі ОСУ.
27. Класифікація технологій за Вудворд та Томпсоном. Вплив технології на завдання організації.

28. Підсистема „люди”. Три аспекти вивчення персоналу в системі організації.
29. Особливості індивідуальної поведінки людей в організації та необхідність її врахування.
30. Поведінка робітників у формальних групах. Робочий клімат та його значення для успіху організації.
31. Вплив зовнішнього оточення та необхідність його врахування.
32. Основні фактори зовнішнього оточення: прямого та непрямого впливу.
33. Необхідність врахування керівником факторів безпосереднього впливу на організацію.
34. Вплив організацій на зовнішнє оточення. Організаційний дарвінізм.
35. Характеристики зовнішнього оточення та їх вплив на організацію та підрозділи.
36. Конкурентоспроможність продукції та порядок її визначення за експертним методом.
37. Визначення найбільш значущих факторів впливу на організацію за допомогою якісної оцінки.
38. Основні різновиди міжнародного бізнесу та стан зовнішнього оточення організацій на міжнародному рівні.
39. Значення соціокультурних факторів при міжнародній діяльності організацій.
40. Значення етики в бізнесі. Юридична та соціальна відповідальність.
41. Значення пов'язаних процесів в управлінні.
42. Необхідність процесів комунікації в організації. Формальні та неформальні комунікації.
43. Особливості інформації як товару. Вимоги до повідомлень, визначення якості повідомлень.
44. Критерії якості інформаційних повідомлень та показники щодо їх визначення.
45. Різновиди комунікацій в організації. Вертикальні комунікації.
46. Різновиди комунікацій в організації. Горизонтальні комунікації.
47. Різновиди комунікацій в організації. Комунікації керівника з підлеглими.
48. Різновиди комунікацій в організації. Зовнішні та неформальні комунікації, їх використання керівниками організації.
49. Комунікаційний процес та його основні елементи.
50. Основні етапи процесу обміну інформацією.
51. Зворотній зв'язок в процесі комунікацій та його значення.
52. Подолання інформаційного шуму в процесі комунікацій.
53. Подолання перешкод в ефективних комунікаціях. Бар'єри, пов'язані зі сприйняттям інформації.
54. Бар'єри на шляху міжособистих комунікацій та їх подолання. Семантичні бар'єри.
55. Невербальні перешкоди в комунікаціях.
56. Вміння вислуховувати інформацію та 10 правил за Кітом Девісом.
57. Основні перешкоди в організаційних комунікаціях – фільтрування повідомлень, незадовільна структура, інформаційне перевантаження.

- 58.Покращення комунікацій в організації за рахунок використання сучасних інформаційних технологій.
- 59.Підвищення ефективності міжособового обміну інформацією між керівником та підлеглими.
- 60.Викривлення (втрата змісту) інформації в процесі комунікацій. Методи подолання перешкод.
- 61.Організаційні рішення, їх значення та місце в процесі управління.
- 62.Запрограмовані та незапрограмовані рішення. Розробка процедури. Компроміси.
- 63.Три основні підходи до прийняття рішень. Використання підходів на різних рівнях менеджменту організацій.
- 64.Раціональний підхід, його основні етапи. Визначення попередньої проблеми та її діагностування.
- 65.Етапи раціонального підходу. Значення обмежень та критеріїв в процесі прийняття рішення.
- 66.Раціональне рішення. Визначення та оцінка альтернатив.
- 67.Основні групи факторів, що впливають на керівника в процесі прийняття рішення. Цінності керівника.
- 68.Вплив інформаційних обмежень на процес прийняття рішення. Визначення доцільності додаткової інформації.
- 69.Середовище прийняття рішення та його вплив на керівника.
- 70.Взаємозв'язок рішень в організації та необхідність врахування наслідків рішення.
- 71.Значення та необхідність делегування в організації.
- 72.Відповідальність та повноваження, обмеження повноважень.
- 73.Різновиди делегування.
- 74.Лінійні та штабні повноваження.
- 75.Типи адміністративних апаратів (штабів).
- 76.Необхідність стратегічного планування.
- 77.Процес стратегічного планування.
- 78.Формування місії та цілей в процесі стратегічного планування.
- 79.Оцінка стану зовнішнього оточення та визначення сильних та слабких сторін організації в процесі стратегічного планування.
- 80.Основні стратегічні альтернативи, що використовують при виборі стратегій.
- 81.Політика, тактика, процедури та правила в процесі реалізації стратегій.
- 82.Формування організаційної структури управління, етапи організаційного проектування.
- 83.Фактори, що впливають на вибір ОСУ.
- 84.Посадові інструкції та їх основні розділи.
- 85.Бюрактичні ОСУ, переваги та недоліки лінійних, функціональних та лінійно-функціональних ОСУ.
- 86.Дивізіональні ОСУ та департаменталізація.
- 87.Організаційні (адаптивні) ОСУ.
- 88.Розвиток поняття "мотивування", первісні концепції.
- 89.Модель мотивування через потреби. Зовнішні та внутрішні винагороди.

90. Змістовні теорії мотивації. Ієрархія потреб за А. Маслоу.
91. Процесні теорії мотивації. Теорія очікувань В. Врума.
92. Операційний менеджмент у системі менеджменту підприємства, об'єкт та суб'єкт управління.
93. Операційна функція організації – необхідність та значення.
94. Еволюція розвитку операційного та виробничого менеджменту.
95. Функції, методи та принципи операційного менеджменту.
96. Операційні менеджери, їх основні обов'язки.
97. Операційна стратегія, її місце у системі стратегічного управління підприємством, етапи розробки.
98. Операційна система, її складові.
99. Операційні пріоритети, порядок їх вибору.
100. Класифікаційні підходи до операційних систем.
101. Поняття операційної діяльності підприємства. Ресурси як вхідні фактори операційної діяльності.
102. Операційний процес: сутність, структура та принципи організації.
103. Типи операційних процесів та їх основні ознаки.
104. Організація операційного процесу у просторі.
105. Операційний цикл підприємства, його структура.
106. Види руху предметів праці у виробничому процесі.
107. Розробка асортиментної політики підприємства.
108. Процес оновлення продукції на підприємстві, фактори, що впливають на нього.
109. Проектування продукції у сфері виробництва.
110. Проектування процесу виробництва.
111. Проектування продукції та процесів у сфері послуг.
112. Сучасний рівень розвитку операційних систем.
113. Використання сітьових методів планування та управління виробництвом, їх суть, значення.
114. Виробнича потужність підприємства, планування завантаження потужностей.
115. Критерії розміщення виробничих об'єктів та об'єктів сервісу.
116. Обґрунтування управлінських рішень на основі методу аналізу беззбитковості продукції. Графічна інтерпретація методу.
117. Оперативне управління виробництвом, його основні завдання та зміст.
118. Оперативно-виробниче планування в системі оперативного управління виробництвом, його рівні.
119. Оперативно-виробниче планування, блоки і стадії розробки планів.
120. Регулювання ходу виробництва. Завдання та зміст диспетчерування виробництва.
121. Основні об'єкти диспетчерського контролю на підприємстві, структура диспетчерської служби.
122. Оперативне контролювання та його місце в оперативному управлінні.
123. Поняття запасу. Виробничі та товарні запаси.
124. Види виробничих запасів, що створюються на підприємстві.

125. Види витрат на утворення та зберігання виробничих запасів.
126. Управління запасами на підприємстві.
127. Система управління запасами з фіксованим обсягом поставки.
128. Система управління запасами з фіксованим інтервалом часу між поставками.
129. Управління запасами при залежному попиті: MRP-системи.
130. Методи ABC та XYZ-аналізу в управлінні запасами.
131. Система “точно в строк” (JIT).
132. Якість продукції, її значення та складові.
133. Система показників якості продукції.
134. Методи визначення рівня якості продукції.
135. Організація контролю якості продукції на підприємстві, інструменти контролю якості.
136. Ціна якості.
137. Управління якістю продукції на підприємстві.
138. Петля якості.
139. Ресурсне забезпечення суспільства та підприємства.
140. Управління персоналом, принципи та методи управління персоналом.
141. Система управління персоналом організації.
142. Підходи до управління персоналом.
143. Персонал як суб'єкт і об'єкт управління, характеристика персоналу організації.
144. Структура персоналу організації.
145. Класифікація персоналу за категоріями посад в організації.
146. Поняття посади, професії, кваліфікації.
147. Компетентність працівника, види компетенції.
148. Поняття групи, класифікація соціальних груп.
149. Формальні та неформальні групи в організації.
150. Колектив як соціальна група.
151. Корпоративна культура в системі управління персоналом.
152. Показники рівня розвитку колективу.
153. Згуртованість колективу.
154. Соціально-психологічний клімат колективу.
155. Соціальний розвиток колективу.
156. Кадрова політика організації, види кадрової політики.
157. Етапи проектування кадрової політики підприємства.
158. Стратегії управління персоналом.
159. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.
160. Державна кадрова політика в Україні.
161. Служби управління персоналом організації.
162. Кадрове та документаційне забезпечення системи управління персоналом.
163. Інформаційне та технічне забезпечення системи управління персоналом.
164. Нормативно-методичне та правове забезпечення системи управління персоналом.

165. Кадрове планування, фактори, що впливають на визначення потреби у персоналі.
166. Методи планування персоналу.
167. Прийом на роботу.
168. Добір персоналу. Характеристика джерел залучення кандидатів.
169. Поняття профорієнтації, її форми.
170. Організація процесу відбору кадрів.
171. Підбір та розміщення персоналу.
172. Адаптація персоналу, її види та цілі.
173. Методи оцінювання персоналу: метод стандартних оцінок.
174. Методи оцінювання персоналу: метод управління через встановлення цілей.
175. Методи оцінювання персоналу: порівняльні методи.
176. Методи оцінювання персоналу: метод оцінки рівня вкладу.
177. Нетрадиційні методи оцінювання персоналу.
178. Атестація персоналу, її суть, цілі, види та етапи проведення.
179. Поняття ділової кар'єри. Її види та етапи.
180. Навчання персоналу, його види та методи.
181. Формування кадрового резерву.
182. Управління плинністю кадрів.
183. Соціальне партнерство.
184. У чому полягає сутність управлінської праці як складової управлінської діяльності?
185. Визначте логіку процесу управлінської праці.
186. Охарактеризуйте особливості управлінської праці.
187. Назвіть основні категорії менеджерів.
188. Розкрийте специфіку праці основних категорій менеджерів,
189. У чому полягає зміст діяльності менеджера?
190. Висвітліть управлінські ролі менеджера.
191. Дайте характеристику вимог, які пред'являються до сучасного менеджера.
192. Розкрийте сутність наукової організації праці на сучасному етапі.
193. Охарактеризуйте завдання наукової організації праці,
194. Висвітліть основні принципи наукової організації праці.
195. Визначте і охарактеризуйте напрямки наукової організації праці.
196. Розкрийте зміст планування раціональної організації праці менеджера.
197. Охарактеризуйте основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві.
198. Назвіть особливості розподілу функцій між членами загального керівництва підприємства.
199. Розкрийте зміст розпорядчої діяльності менеджера.
200. Охарактеризуйте типи комунікативної поведінки керівників.
201. Висвітліть комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності менеджера.
202. Висвітліть роль планування особистої діяльності менеджера в сучасних умовах.

203. У чому полягає практичне значення планування особистої роботи менеджера?
204. Визначте і охарактеризуйте основні складові планування діяльності менеджера.
205. Яким вимогам повинні відповідати цілі менеджера?
206. Розкрийте зміст процесу встановлення особистих цілей менеджера.
207. За якими етапами слід здійснювати процес розробки плану особистої праці менеджера?
208. Назвіть і охарактеризуйте види використання планів діяльності менеджера.
209. Висвітліть правила планування робочого дня менеджера.
210. Розкрийте напрямки раціоналізації витрат часу менеджера на регулярно повторювані роботи, нерегулярні і непередбачені роботи.
211. Розкрийте сутність та значення визначення пріоритетності справ менеджера.
212. За допомогою яких методів може здійснюватися вибір пріоритетних справ менеджера?
213. Розкрийте сутність поняття “делегування”. Визначте переваги та недоліки методу делегування повноважень з точки зору керівника організації.
214. Висвітліть організаційний діапазон виконання управлінських рішень, який формує метод делегування повноважень.
215. У яких ситуаціях менеджеру доцільно використовувати делегування повноважень?
216. Які переваги має реалізація принципу делегування повноважень в організації?
217. Які функції і напрямки діяльності керівника не підлягають делегуванню?
218. Назвіть умови делегування повноважень.
219. За якими напрямками може здійснюватися практична реалізація принципу делегування повноважень в організації?
220. Назвіть і охарактеризуйте фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень в організації.
221. Розкрийте сутність та особливості делегування відповідальності в організації.
222. Розкрийте сутність та роль нормування управлінської праці в сучасних умовах.
223. охарактеризуйте вимоги до нормування управлінської праці.
224. У чому полягають сутність та особливості застосування методів нормування управлінської праці?
225. Охарактеризуйте значення обліку та аналізу робочого часу менеджера.
226. Назвіть принципи обліку робочого часу менеджера.
227. Охарактеризуйте методи аналізу робочого часу менеджера.
228. Розкрийте сутність поняття “діагностика часу”
229. Назвіть основні причини втрат часу в діяльності менеджера
230. У чому полягає сутність організації робочого місця менеджера?
231. Назвіть та охарактеризуйте вимоги, що пред’являються до робочого місця менеджера.

232. Розкрийте сутність планування робочого місця менеджера.
233. За якими напрямками можуть використовуватися технічні засоби управління в організації?
234. Обґрунтуйте необхідність створення автоматизованого робочого місця менеджера
235. Розкрийте особливості організаційно-розпорядчих документів. Які документи входять до даної групи?
236. Назвіть основні види і різновиди організаційно-розпорядчих документів та висвітліть правила їх оформлення.
237. Визначте особливості документів з особового складу підприємства.
238. Назвіть основні види документів з особового складу та розкрийте правила їх оформлення
239. Розкрийте сутність поняття “управлінський документ”.
240. Наведіть класифікацію управлінських документів.
241. Розкрийте сутність поняття “документація”. Назвіть види документації, що використовується у торговельних підприємствах.
242. У чому полягають особливості організаційно-розпорядчої документації?
243. Висвітліть правила оформлення управлінських документів.
244. Розкрийте особливості адміністративного етикету
245. Розкрийте сутність поняття “діловодство”.
246. Назвіть та охарактеризуйте форми діловодства, які застосовуються у підприємствах.
247. Вкажіть вимоги до раціональної організації документообігу у підприємствах.
248. Розкрийте основні напрямки удосконалення діловодства і документообігу у торговельних підприємствах.
249. У чому полягає зміст роботи з документами, що надходять у підприємство?
250. Визначте особливості роботи з документами власного архіву керівника.
251. Назвіть та охарактеризуйте методи контролю за станом документаційного забезпечення управління
252. Розкрийте сутність таких форм колективної роботи, як нарада, засідання, збори.
253. Назвіть позитивні і негативні сторони ділової наради.
254. З яких етапів складається процедура проведення ділової наради?
255. Розкрийте зміст та особливості ділової наради.
256. Охарактеризуйте етап підведення підсумків ділової наради.
257. Назвіть особливості проведення інструктивної та оперативної наради.
258. Розкрийте специфіку проведення наради методом “мозкової атаки” та “наради без наради”.
259. У чому полягають особливості ділових контактів менеджера?
260. Висвітліть технологію проведення ділових переговорів.
261. Розкрийте особливості проведення ділових бесід в діяльності менеджера.
262. Яким чином менеджер повинен здійснювати процедуру прийому відвідувачів?

263. Висвітліть техніку контактів менеджера з підлеглими.
264. Розкрийте основні напрямки взаємодії керівника і секретаря-референта.
265. Яким повинен бути етикет ділових контактів менеджера?
266. Найбільш точно характеризує логістику в економічній сфері визначення.
267. Основним об'єктом вивчення логістики є.
268. До функцій логістики не належить.
269. Забезпечення синхронізації процесів збуту, збереження і доставки продукції з орієнтацією їх на потреби ринку відображає сутність функції логістики.
270. За характером зон управління логістика поділяється на.
271. Досліджує процеси, як протікають на регіональному, міжрегіональному, загальнонаціональному і міждержавному рівні.
272. Принципова відмінність логістичного підходу від передуючих моделей управління матеріальними ресурсами полягає.
273. Матеріальний потік.
274. Інформаційний потік, який відповідає матеріальному.
275. На етапі матеріально-технічного забезпечення матеріальний потік має форму потоку.
276. По відношенню до логістичної системи виділяють такі матеріальні потоки.
277. За умови збереження на підприємстві запасів на одному рівні.
278. Логістичні операції.
279. До логістичних операцій належить.
280. З перерахованих визначень поняттю «логістична функція» відповідає.
281. Адаптивність логістичної системи.
282. Межі логістичної системи визначаються.
283. Залежно від виду логістичних ланцюгів виділяють логістичні системи.
284. Макрологістична система.
285. Закупівельна логістика - це управління матеріальними потоками.
286. Під час використання концепції логістики розрахунки всіх параметрів виробничо-господарської діяльності проводяться у напрямку.
287. До критеріїв формування системи закупівельної логістики належать.
288. Найбільш доцільним методом вибору постачальника під час закупівлі матеріальних ресурсів на велику грошову суму або встановлення довгострокових зв'язків між постачальником і споживачем є.
289. Якщо підприємство закуповує товар, дефіцит якого є недопустимим, то серед критеріїв вибору постачальника на перше місце буде поставлено критерій.
290. У традиційному розумінні виробнича логістика розглядає процеси, які відбуваються в сфері.
291. Що є характерною рисою логістичної концепції організації виробництва.
292. Що є характерною рисою традиційної концепції організації виробництва.

293. Не належить до тягнучих мікрологістичних систем.
294. Є штовхаючою мікрологістичною системою.
295. На якій концепції ґрунтується мікрологістична система MRP.
296. Входом системи MRP I є.
297. Що є відмінною рисою концепції «точно у термін».
298. На якій концепції ґрунтується мікрологістична система KANBAN.
299. Система KANBAN вперше була реалізована корпорацією.
300. KANBAN у перекладі означає.
301. Що є основою інформаційної системи KANBAN.
302. Практичне застосування системи KANBAN машинобудівними фірмами дозволило скоротити виробничі запаси на що?
303. Мікрологістична концепція «OPT» є комп'ютеризованим варіантом системи.
304. В чому полягає сутність концепції «худе виробництво».
305. Розподільча логістика - це управління матеріальними потоками.
306. Канал розподілу, який складає із виробника і споживача, є каналом чого.
307. Що являють собою канали розподілу, які складаються з виробника і одного або декількох посередників, що діють як єдина система.
308. Що є посередником типу «від свого імені і за свій рахунок».
309. Що є посередником типу «від чужого імені і за чужий рахунок».
310. Комісіонер належить до посередників якого типу.
311. Транспортна логістика вирішує який комплекс завдань, пов'язаних з організацією переміщення вантажів транспортом.
312. Що є продукцією на транспорті.
313. Найвищою здатністю доставляти вантаж у задану точку території «від дверей до дверей» володіє який транспорт.
314. Який транспорт забезпечує найнижчу вартість перевезення.
315. Який транспорт забезпечує найбільшу швидкість доставки.
316. Класифікації інновацій.
317. Класифікація нововведень.
318. Життєвий цикл інновації та шляхи його подовження.
319. Інноваційний процес: сутність та структура.
320. Організаційні форми інноваційного процесу.
321. Сутність інноваційної діяльності. Її рівні та суб'єкти.
322. Організаційні форми інноваційної діяльності.
323. Класифікація інноваційних підприємств.
324. Чинники, що впливають на інноваційну діяльність.
325. Система показників інноваційної діяльності та інноваційна активність підприємств.
326. Інноваційний менеджмент та його складові.
327. Система функцій інноваційного менеджменту.
328. Методи інноваційного менеджменту.
329. Необхідність державного втручання в інноваційну діяльність: аргументи за і проти.

330. Формування інноваційних підрозділів.
331. Форми малого інноваційного підприємництва.
332. Міжфірмова науково-технічна кооперація.
333. Іноземний досвід організації інноваційної діяльності.
334. Об'єкти інноваційної інфраструктури, їх характеристика.
335. Поняття та особливості інноваційних стратегій та стратегій інноваційного розвитку.
336. Типи інноваційних стратегій: віолентна, патієнтна, комутантна, експлерентна.
337. Сутність інноваційного потенціалу, його визначення.
338. Підходи до оцінки інноваційного потенціалу.
339. Методи управління інноваційними витратами.
340. Інноваційний проект: сутність, види, основні елементи та учасники.
341. Сутність і принципи управління інноваційним проектом.
342. Етапи створення і реалізації інноваційного проекту.
343. Оцінка ефективності інноваційного проекту.
344. Методи відбору інноваційних проектів для реалізації.

СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ (додаток 1)

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ВІДПОВІДЕЙ (ЗА ШКАЛОЮ ECTS)

Комплекс правильних відповідей на завдання, тестові питання і розв'язання ситуації оцінюється в 100 балів.

Завдання складається з чотирьох блоків:

1. ***Теоретичне питання*** (в традиційній формі) – відповідь на нього оцінюється за таким принципом:

20 балів – надано правильну й вичерпну відповідь на поставлене запитання, продемонстровано глибокі знання понятійного апарату і літературних джерел, уміння аргументувати своє ставлення до відповідних категорій, залежностей та явищ, навів приклади.

10 балів – загалом наведено відповідь на поставлене запитання, але не було переконливо аргументовано відповідь, були помилки у використанні понятійного апарату, продемонстровано задовільні знання літературних джерел.

0 балів – наведено неправильну або неповну відповідь на запитання, ухилено від аргументації, показано незадовільні знання понятійного апарату і спеціальної літератури чи взагалі відповідь відсутня.

2. ***Теоретично-вибіркові питання*** (в перехресній формі) – **загалом 10 балів**, правильна відповідь на кожне питання цього блоку оцінюється в **2 бали**.

3. ***Тестові завдання*** (**20 балів максимум**) – правильна відповідь на кожне тестове питання оцінюється в **1 бал**.

4. ***Ситуація*** - правильно та вірно оформлена аналітико-розрахункова задача оцінюється в **50 балів**.

Бали за теоретичне питання, теоретично-вибіркові питання, тестові питання і задачу сумуються і являються кінцевим результатом, що відповідає шкалі оцінювання ECTS національній системі оцінювання.

Мінімальна кількість балів при якій екзаменаційне завдання отримує позитивну оцінку, дорівнює 60 балам, максимальна – 100 балів.

Оцінки «відмінно» (А, 90-100 балів) заслуговує абітурієнт, що виявив всебічні, систематичні й глибокі знання навчального матеріалу, передбаченого програмою, здатний синтезувати знання окремих розділів та дисциплін для самостійного розв'язання практичних задач зі спеціальності та припускається у відповідях незначних неточностей.

Оцінки «дуже добре» (В, 82-89 балів) та «добре» (С, 75-81 балів) заслуговує абітурієнт, що виявив повні знання навчального матеріалу, передбаченого програмою, показав систематичний характер знань, але у відповідях допускається значних неточностей.

Оцінки «задовільно» (D, 67-74 балів) та «достатньо» (E, 60-66 балів) заслуговує абітурієнт, що виявив достатні знання навчального матеріалу, передбаченого програмою та необхідного для роботи за фахом, але допустився помилок у відповідях на запитання. Вступник виправляє похибки за допомогою додаткових запитань.

Оцінки «незадовільно» (FX, 35-59 балів, F, 1-34 бали) заслуговує абітурієнт, що не виконав завдання, виявив вади в знаннях основного матеріалу, дав відповідь що не відповідає суті завдання або допустився принципових помилок в елементарних питаннях при його виконанні.

Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
		Оцінка	Пояснення
90-100	«5» Відмінно	A	Відмінно (відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок)
82-89	«4» Добре	B	Дуже добре (вище середнього рівня з кількома помилками)
75-81		C	Добре (в цілому правильне виконання з певною кількістю суттєвих помилок)
67-74	«3» Задовільно	D	Задовільно (непогано, але зі значною кількістю недоліків)
60-66		E	Достатньо (виконання задовольняє мінімальним критеріям)
35-59	«2»	FX	Незадовільно (з можливістю повторного складання)
1-34	Незадовільно	F	Незадовільно (з обов'язковим повторним курсом)

УВАГА! Уразі використання заборонених джерел абітурієнт на вимогу викладача залишає аудиторію та одержує загальну нульову оцінку.

I. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Абчук В.А. Азбука менеджмента. – СПб.: Союз, 1998. – 272с.
2. Андрушків Б.М. Основи менеджменту. – Львів, Світ, 1995.
3. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці. – К.: Знання-прес, 2001.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент. Навч.посіб. – Київ:
5. Вейл Н. Искусство менеджмента. Новые идеи для мира хаотических перемен. – М.: Новости, 1993.
6. Власова А.М., Краснокутська М.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1997. — 92 с.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М., 1996.
8. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело, 1991.
9. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: “Маркетинг”, 2001. – 396с.
10. Галиця І.О. Внутрішні венчури як механізм стимулювання інноваційного процесу // Наука та інновації. — 2008. — № 4. — С. 85-94.
11. Гальчинський А., Геєць В., Кінах А., Семиноженко В. Інноваційна стратегія українських реформ. — К.: Знання України, 2002. — 336 с.
12. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 1995.
13. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Специальная литература, 1999.
14. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. – СПб: Питер, 2002.
15. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика. _ СПб.: Питер, 2000.
16. Гунин В.И. и др. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров. – «Управление развитием организации». Модуль 7. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 328 с.
17. Деордица Ю.С., Нефедов Ю.М. Исследование операций в планировании и управлении. – К.: Вища шк., 1991.
18. Дилфорт Д. Производственный и операционный менеджмент. – Минск, 1995.
19. Дреслер Гари. Управление персоналом. – М.: Бинум, 1997.
20. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. – М.: Факир-Пресс, 1998
21. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво: Пер. з англ. В. С. Гуля. — К.: Україна, 1994. — 319 с.
22. Дятлов В.А. и др. Управление персоналом: Учеб.пособие. – М. ПРИОР, 1988.
23. Егошин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 1999.
24. Економіка й організація інноваційної діяльності: Підручник / О.І.Волков, М.П.Денисенко, А.П.Гречан та ін.; Під ред. проф. О.І.Волкова, проф. М.П.Денисенка. – К.: ВД«Професіонал», 2004.–960 с.

25. Зайверт Л. Ваше время в ваших руках. – М.: Экономика, 1989.
26. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда. – М.: ИНФРА-М, 1997.
27. Ильенкова С.Д. Управление качеством: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000.
28. Иозайтис В.С., Львов Ю.А. Экономико-математическое моделирование производственных систем. – М.: Вища шк., 1991.
29. Кальченко А.Г. Логістика: Підручник. – К.: КНЕУ, 2003. – 284 с.
30. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебник. – М.: Инфра-М, 2003.
31. Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация труда: Учебн.пособие.-М.: Изд-во "Экзамен", 2003.
32. Класифікатор професій ДК 003-95 К.: Держстандарт України, 1995.
33. Ковальчук М.В. Нанотехнологии - фундамент новой наукоемкой экономики. Новые возможности СНГ в XXI веке // Наука та інновації. — 2008. — 4, N 1. — С. 5-28.
34. Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент: Учебник. – Спб.: «Специальная литература», 1998.
35. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч.посібник. – К.: КНЕУ, 1998.
36. Котляров С.А. Управление затратами: Учеб. Пособие. – Спб: Питер, 2001.
37. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів: Підручник – Львів: Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2004. – 448 с.
38. Курочкин А.С. Операционный менеджмент: Уч.пособие.-К.: МАУП, 2000.
39. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ПРИОР, 1998.
40. Менеджмент организации: Учеб.пособие / под ред. З.П.Румянцева, Н.А.Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1997.
41. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы. – К.: МП «Леся», 1995.
42. Мартыненко Н.М. Технология менеджмента. – К.: МП "Леся", 1997.
43. Мартиненко М.М. Основы менеджменту, Київ, 2004.
44. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
45. Михальчик С.О., Стадник В.В. Методологічні основи формування інноваційної політики промислового підприємства // Регіональні перспективи, 2004. - № 3-5 (40-42). - С 132—134.
46. Мошок Г.Є. Організація праці менеджера. – К.: КДТЕУ, 1995.
47. Научная организация труда в управлении трудовым коллективом. – М.: Экономика, 1991.
48. Нікбахт Е., Гроппелі А. Фінанси. – К.: Основи, 1993.
49. Організація та управління нововведеннями: ситуаційні завдання: Навч. посібник / Чернівецький національний ун-т ім. Юрія Федьковича / Ірина Михайлівна Буднікевич (уклад.). — Чернівці : Рута, 2005. — 192с.
50. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ, 2000.

51. Степанов О.П., Гончарова Н.П., Андрощук Г.О. Інноваційний бізнес: кредитно-модульна система / Навч. посібник. – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2007. – 420 с.
52. Старобинский З.Е. Как управлять персоналом. – М.: «Бизнес-школа»: «Интел-Синтез», 1998.
53. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред.. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997.
54. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. – М.: АО «Бизнес-школа», 1996.
55. Хміль Ф.І. Менеджмент. – К.: Вища шк., 1995.
56. Чейз Ричард Б., Эквилайн Ніколас, Дж., Якобс Роберт Ф. Производственный и операционный менеджмент: Пер. С англ.. – М.: Изд. Дом "Вильямс", 2001.
57. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие.- М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998.
58. Шкатулка В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА-ИНФРА. М., 1998.
59. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – К.: МАУП, 1999.

II. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. OpenSourceContentManagement: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bussin-proj.ru>.
2. Агентство промышленных новостей: [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.apn-ua.com/>.
3. Державна служба статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади в Україні. Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control>.
5. Незалежний проект «Корпоративний менеджмент»: [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.cfin.ru/>.
6. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua>.

III. ПОСИЛАННЯ НА ЕЛЕКТРОННІ БІБЛІОТЕКИ

1. Електронна база даних LibraryIMB Інституту міжнародних відносин Національного університету ім. Тараса Шевченка. – Режим доступу: <http://library.iir.kiev.ua/library/index.php>.
2. Електронна бібліотека навчальної літератури ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана». – Режим доступу: <http://lib.kneu.edu.ua/ua/irbis/>.
3. Електронна бібліотека освітнього порталу. – Режим доступу: <http://www.osvita.org.ua/library/>.
4. Наукова бібліотека Національного університету «Києво-Могилянська академія». – Режим доступу: <http://www.library.ukma.kiev.ua/>.
5. Науково-технічна бібліотека КНУТД. – Режим доступу: <http://biblio.co.ua>.
6. Науково-технічна бібліотека національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – Режим доступу: <http://library.kpi.kharkov.ua/Internet.html>.
7. Науково-технічна бібліотека національного університету «Львівська політехніка». – Режим доступу: <http://library.lp.edu.ua/cy1>.
8. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.
9. Національна парламентська бібліотека України. Режим доступу: <http://nplu.org>.
10. Німецький читальний зал Донецького державного технічного університету. – Режим доступу: <http://german.library.donntu.edu.ua/>.
11. Хмельницька обласна універсальна наукова бібліотека ім. М. Островського [посилання на електронні бібліотеки України, Росії, світу]. – Режим доступу: <http://www.ounb.km.ua/>.
12. Центральна наукова бібліотека Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. – Режим доступу: <http://wwwlibrary.univer.kharkov.ua/ukr/>.

Програму підготували:

Гончаров Юрій Вікторович, доктор економічних наук, професор
Федоряк Руслан Михайлович, кандидат економічних наук, доцент

Додаток 1

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

**ЗАТВЕРДЖУЮ
Ректор КНУТД**

_____ І. М. Грищенко
“ ____ ” _____ 2017 р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ

на здобуття ступеня магістр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

шифр назва спеціальності

освітня програма «Управління розвитком організації»

Варіант № 1

Київ 2017

ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА (50 балів)

1. Питання проблемного характеру (20 балів)

Наведіть приклади цілей для виробничої організації (підприємства) у розрізі рівневої класифікації:

- місія;
- загальноорганізаційні;
- операційні.

2. Тестові завдання (за кожне завдання 1 бал):

1. Організація — це група людей, діяльність яких координується задля досягнення:

- а) прибутку;
- б) спільної мети;
- в) конкурентних переваг;
- г) ринкових позицій.

2. Керівники діють на основі єдиновладдя, відповідають за стан і розвиток організації чи її підрозділів менеджери.

- а) лінійні;
- б) функціональні;
- в) операційні;
- г) фінансові.

3. Підхід до науки управління з точки зору кількісних методів виник:

- а) в 50-ті роки ХХ століття;
- б) в 20-ті роки ХХ століття;
- в) у 70-ті роки ХХ століття;
- г) у 80-ті роки ХХ століття.

4. Нормування витрат часу, виробітку, чисельності робітників то що — це:

- а) організаційні методи управління;
- б) оперативно-розпорядчі методи управління;
- в) економічні методи управління;
- г) всі відповіді вірні.

5. Які з вищеназваних факторів зовнішнього середовища не відносять до факторів непрямої дії?

- а) політичні;
- б) науково-технологічні;
- в) демографічні;
- г) преференції споживачів.

6. Вкажіть правильне і повне визначення комунікаційного процесу:

- а) Комунікаційний процес — це процес, у ході якого особи обмінюються певною інформацією.
- б) Комунікаційний процес — це процес, у ході якого дві чи більше особи обмінюються і осмислюють отриману інформацію, мета якої полягає в мотивуванні певної поведінки чи впливу на неї.
- в) Комунікаційний процес — це процес, у ході якого керівник передає підлеглим інформацію для того, щоб змусити їх виконати певну роботу;
- г) всі відповіді вірні.

7. Вкажіть правильне визначення:

- а) Управлінська проблема — це розрив між бажаним станом (цілями) об'єкта управління і його фактичним станом.
- б) Управлінська проблема — це невідповідність між спроектованою ситуацією і фактичним перебігом подій.

в) Управлінська проблема — це відхилення руху керованої системи від заданого напрямку під впливом зовнішніх та внутрішніх причин.

г) Всі відповіді правильні.

8 До слабких сторін підприємства не можна віднести:

а) застарілу технологію;

б) відсутність управлінського таланту і глибокого бачення проблеми у вищого керівництва;

в) здатність фінансувати необхідні зміни у стратегії;

г) відсутність ефективної системи контролю.

9. Вищий ступінь децентралізації в організації означає, що:

а) більша кількість рішень приймається на нижчих рівнях управлінської ієрархії;

б) рішення, що приймаються на нижчих рівнях, є досить важливими для організації;

в) зменшується централізований контроль за рішеннями, прийняти ми управлінським персоналом;

г) всі відповіді правильні.

10. Теорія справедливості передбачає:

а) порівняння валентності і ефективності роботи;

б) порівняння співвідношення зусиль та винагороди щодо себе і своїх колег, що виконують аналогічну роботу;

в) формування однакової винагороди для всіх працівників одного відділу;

г) всі відповіді вірні.

11.У чому полягає сутність операційної функції?

а) в автоматизації процесу виробництва;

б) у виробництві товарів і наданні послуг, які призначені для постачання у зовнішнє середовище;

в) у забезпеченні організації різними видами ресурсів;

г) у виробництві товарів з метою їхнього постачання у зовнішнє середовище.

12.Яке з перерахованих завдань не стосується завдань операційного менеджменту:

а) забезпечення якісного обслуговування споживачів;

б) виконання у повному обсязі завдань операційної програми;

в) забезпечення ефективного використання ресурсів організації;

г) укомплектування належним чином штату організації.

13.При розрахунку безбиткового обсягу виробництва використовується поділ витрат на виготовлення продукції за ознаками:

а) прямі та побічні;

б) змінні та постійні;

в) за місцем виникнення витрат;

г) за часом виникнення витрат.

14.Безбитковий обсяг виробництва продукції дорівнює:

$$а) V_{\text{без.}} = \frac{\text{Пост.}_\text{ витрати}_\text{ на}_\text{ весь}_\text{ випуск}}{\text{Змінні}_\text{ витрати}_\text{ на}_\text{ 1}_\text{ виріб} - \text{Ціна}_\text{ 1}_\text{ виробу}} ;$$

$$б) V_{\text{без.}} = \frac{\text{Пост.}_\text{ витрати}_\text{ на}_\text{ весь}_\text{ випуск}}{\text{Ціна}_\text{ 1}_\text{ виробу} - \text{Змінні}_\text{ витрати}_\text{ на}_\text{ 1}_\text{ виріб}} ;$$

$$в) V_{\text{без.}} = \frac{\text{Пост.}_\text{ витрати}_\text{ на}_\text{ весь}_\text{ випуск}}{\text{Виручка}_\text{ від}_\text{ реаліз.} - \text{Змінні}_\text{ витрати}_\text{ на}_\text{ весь}_\text{ випуск}} ;$$

$$г) V_{\text{без.}} = \frac{\text{Змінні}_\text{ витрати}_\text{ на}_\text{ весь}_\text{ випуск}}{\text{Ціна}_\text{ 1}_\text{ виробу} - \text{Пост.}_\text{ витрати}_\text{ на}_\text{ 1}_\text{ виріб}} .$$

15.Якому типу операційної системи відповідає така характеристика: „виготовлення

однотипної продукції (послуг) обмеженої номенклатури у великих обсягах упродовж тривалого періоду часу”?

- а) серійному;
- б) одиничному;
- в) масовому виробництву;
- г) системі з безперервним процесом.

16. До якої підсистеми операційної системи відноситься механічний цех машинобудівного заводу:

- а) планування та контролю;
- б) забезпечення;
- в) переробна;
- г) немає правильної відповіді.

17. Спеціалізація це:

- а) розчленування виробничого процесу на складові частини і закріплення за кожним підрозділом виготовлення певного виробу або певної операції;
- б) скорочення часу перерв при виробництві виробів, вибір оптимального руху предметів праці;
- в) одночасне виконання стадій, операцій на різних робочих місцях;
- г) однакова відносна продуктивність усіх виробничих підрозділів.

18. Для якої сфери людської діяльності характерний серійний тип операційного процесу:

- а) автомобільний завод, патрулювання, аеропорт;
- б) станція технічного обслуговування, нафтопереробка, науково-дослідний інститут;
- в) гастроентерологічне відділення міської лікарні, типографія, станція технічного обслуговування;
- г) пластикна хірургія, науково-дослідний інститут, радіостанція.

19. Що відображає перелік: виробнича потужність, економічна ефективність, гнучкість, надійність, стандартизація, безпека та промислова санітарія й гігієна:

- а) критерії проектування виробів;
- б) критерії проектування процесу виробництва;
- в) області прийняття рішень при виборі процесу виробництва;
- г) алгоритм проектування виробів.

20. На початкових стадіях життєвого циклу виробу (розробка товару, впровадження) виробничий процес характеризується:

- а) трудомісткість, малoserійність, відсутність автоматизації;
- б) трудомісткість, орієнтація на масовий випуск продукції, усталений технологічний процес;
- в) капіталоемність, автоматизація, орієнтація на масовий випуск продукції;
- г) відсутність автоматизації, усталений технологічний процес, орієнтація на масовий випуск продукції.

3. Теоретично-вибіркові питання (за питання 2 бали)

1. Управлінська праця	1. встановлення і дотримання певних правил, положень, інструкцій, нормативів та інших нормативних документів, заснованих на об'єктивних закономірностях розвитку системи управління. При цьому виділяється коло питань, що підлягають жорсткій регламентації, і питання, для яких потрібні лише рекомендації.
2. Регламентація	2. це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників.
3. Інноваційна стратегія	3. вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої

	діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому
4. Організаційна культура	4. процес впровадження, розповсюдження та використання винаходів для задоволення суспільних потреб в продуктів, послугах та процесів більш якісного рівня, при якому отримується економічний або соціальний ефект.
5.Нововведення	5.один із засобів досягнення мети організації (корпорації, фірми), відмінне від інших засобів своєю новизною, перш за все для даної організації і, можливо, для галузі, ринку, споживачів.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА (50 балів)

СИТУАЦІЯ

Підприємство спеціалізується на виготовленні жіночого одягу. В таблиці наведений перелік робіт по підготовці виробництва до випуску нової продукції. Побудувати сітьовий графік та визначити його параметри (t_i^p , t_i^n , R_i) табличним та матричним методом. Показати критичний шлях на сітьовому графіку та визначити його тривалість.

Назва роботи	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К
Код попередньої роботи	-	А	А	А	Б	В	Г	Е, Ж	Д, З	И
Тривалість роботи, годин	3	2	5	4	3	2	6	4	1	5

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту

Протокол № 8 від “17” січня 2017 року

**Зав. кафедри
менеджменту, проф.**

Касич А.О.