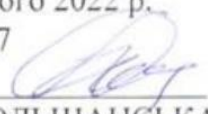
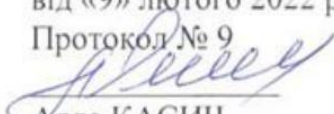


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА  
ДИЗАЙНУ

  
ЗАТВЕРДЖУЮ  
Ректор Іван ГРИЩЕНКО  
  
2022 р.

ПРОГРАМА ФАХОВИХ  
ВСТУПНИХ ВИПРОБУВАНЬ  
на здобуття ступеня магістр  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
шифр назва спеціальності  
освітня програма «Бізнес-адміністрування»

РЕКОМЕНДОВАНО  
вченою радою факультету  
управління та бізнес-дизайну  
від «15» лютого 2022 р.  
Протокол № 7  
  
Олександра ОЛЬШАНСЬКА

Розглянуто та схвалено  
на засіданні кафедри  
управління та смарт-інновацій  
від «9» лютого 2022 р.  
Протокол № 9  
  
Алла КАСИЧ

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
Програми навчальних дисциплін.....	4
Перелік питань, що виносяться для проведення фахового вступного випробування.....	22
Приклад завдання, що виносяться для проведення фахового випробування	26
Критерії оцінювання відповідей (за шкалою ECTS).....	31
Список літератури, що рекомендовано для підготовки.....	33

## ВСТУП

**Мета** фахового вступного випробування – з'ясування рівня знань та вмінь, необхідних абітурієнтам для опанування ними програм рівня магістра зі спеціальності та проходження конкурсу.

**Завданнями** фахового вступного випробування 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 вступників.** Для успішного засвоєння освітньо-професійної програми вступники повинні мати освітній ступень «бакалавр» або освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст» 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 фахових вступних випробувань 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 «Бізнес-адміністрування». Вступні випробування охоплюють нормативні дисципліни з циклу природничо-наукової підготовки, а також дисципліни професійної підготовки студентів відповідно до програми підготовки спеціальності 073 «Менеджмент».

Під час підготовки до випробування необхідно звернути увагу на те, що вступник повинен:

**знати:**

- основні напрямки діяльності в сфері управління в сучасних організаціях; функції та методи менеджменту, сутність стратегічного та оперативного управління, принципи побудови ефективної системи управління, процес управління персоналом підприємства та складові кадрової політики; основні наукові школи, теорії та концепції менеджменту;

- нормативно-правові акти, що регулюють підприємницьку діяльність; основні функції та методи управління персоналом; сутність стратегічного та оперативного управління людськими ресурсами; принципи побудови ефективної системи управління персоналом;

- основні поняття категорії стратегічного управління; еволюцію підходів до формування та реалізації стратегій в процесі стратегічного управління; зміст процесів та технології стратегічного управління; сутність та класифікацію стратегій підприємства; етапи процесу стратегічного планування;

- процесно-орієнтоване управління якістю на підприємстві; системний підхід до управління якістю на підприємстві; питання залучення персоналу до управління якістю на підприємстві; інформаційні системи управління якістю на підприємстві; показники рівня якості та конкурентоспроможності продукції; підходи до обліку і аналізу витрат на забезпечення високої якості продукції і профілактику браку, втрати внаслідок низької якості; сучасні методи управління витратами на якість продукції; принципи та вимоги до управління

якістю, закладені у стандартах ISO серії 9001 версії 2015 р.; документацію зі створення та сертифікації на підприємстві системи управління якістю; питання внутрішнього аудиту системи управління якістю; питання TQM та премій з якості.

***вміти:***

- організовувати практичну управлінську роботу в організаціях, здійснювати аналіз діяльності системи управління організації, застосовувати різні методи та інструменти систем планування, організації, мотивації та контролю роботи підприємства, використовувати відповідно до ситуації методи прийняття управлінських рішень та здійснювати комплекс дій для їх реалізації, розробляти технології з прийняття та реалізації управлінських рішень, структурувати завдання відповідно до чисельності та кваліфікації виконавців, визначити черговість робіт, розраховувати термін їх виконання, з урахуванням ділових та особистісних рис добирати виконавців, розподіляти завдання, здійснювати делегування повноважень;

- визначати напрямки діяльності в сфері управління людськими ресурсами в сучасних організаціях; визначати напрями стратегії управління персоналом залежно від обраної підприємством генеральної стратегії; здійснювати ефективну комунікацію в сфері управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм; складати основні документи, які регламентують діяльність працівників; проводити періодичну оцінку персоналу в організації; планувати професійне навчання персоналу та управляти діловою кар'єрою працівників;

- формулювати стратегічні цілі, генерувати стратегічні альтернативи, визначати стратегічні позиції, визначати актуальні питання управління стратегічними змінами економічних систем; проводити оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища, визначати стратегічні цілі, розробляти стратегії, формувати стратегічний план, оцінювати діючі стратегії, контролювати процес реалізації стратегічних рішень;

- здійснювати процесно-орієнтоване управління якістю на підприємстві; застосовувати системний підхід до управління якістю на підприємстві; залучати персонал до управління якістю на підприємстві; оцінювати задоволеність персоналу та розробляти заходи з підвищення рівня задоволеності; проводити аналіз можливостей та впливу невідповідностей FMEA на підприємствах; визначати витрати на якість та вартість робіт із стандартизації, обґрунтовувати рішення щодо доцільності розробки, впровадження та сертифікації на підприємстві систем управління за стандартами ISO 9000:2015, ISO 14000:2015, ISO 45000, інтегрованих систем управління; застосовувати на практиці принципи та вимоги до управління якістю, закладені у стандартах ISO серії 9001 версії 2015 р.

Вступне фахове випробування включає зміст нормативних навчальних дисциплін професійної підготовки:

1. Менеджмент.
2. Менеджмент персоналу.
3. Стратегічний менеджмент.
4. Менеджмент якості.

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 фахового вступного випробування визначається Положенням про приймальню комісію КНУТД.

## **ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНИХ ДИСЦИПЛІН**

### **1. «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.

#### **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.

#### **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.

#### **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.

Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямой дії.

### **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.

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.

### **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.

### **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.

### **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.

### **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. Зворотний 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.

### **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.

## **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.

## **2. «МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ»**

### **Тема 1. Менеджмент персоналу 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.

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.

### **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.

### **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.

### **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.

### **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.

### **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. 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 прийняття на роботу.

Трудова адаптація: первинна та вторинна.

### **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.

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.

### **Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу**

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

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.

### **3. «СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

#### **Тема 1. Теоретико-методологічні основи стратегічного управління**

Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління. Ключові гіпотези стратегічного управління: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії, здібності та діяльності; багатоелементності; збалансованості.

Сучасна концепція стратегічного управління. Завдання стратегічного управління. Моделі стратегічного управління. Поняття «стратегія підприємства». Особливості стратегічного управління підприємств та організацій. Сутність поняття «державна стратегія». Стратегія як інструмент забезпечення економічного розвитку держави. Загальна характеристика стратегічного управління у публічній сфері: концептуальні підходи. Стратегічне управління на загальнодержавному рівні.

Процес стратегічного управління і стратегічне бачення в публічному секторі. Предмет та об'єкт стратегічного управління. Становлення стратегічного управління в Україні. Проблеми стратегічного управління в Україні.

#### **Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємств**

Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень. Характерні риси стратегій підприємства.

Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень. Стратегії підприємств різних галузей. Еталонні стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку. Стратегії управління ресурсами

підприємства (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору.

Виробнича стратегія підприємства та їх класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту). Стратегії управління персоналом. Стратегії наукових досліджень та розробок. Стратегії підприємств на іноземних ринках. Стратегічне управління у розвитку державних організацій.

Міжнародний досвід організації стратегічного управління державними акціонерними компаніями. Удосконалення процесів розробки стратегії державних підприємств в Україні.

### **Тема 3. Стратегічне планування Розвиток методології стратегічного планування.**

Принципи, технології і методи стратегічного планування. Значення стратегічного планування в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Процес стратегічного планування. Елементи стратегічного планування та взаємозв'язки між ними. Етапи процесу розробки стратегічного плану. Підходи до організації стратегічного планування на підприємстві. Сучасні показники-індикатори результативності діяльності підприємства, які використовуються у стратегічному плануванні.

Становлення стратегічного планування в державному управлінні. Концептуальні підходи реалізації стратегічного планування у сфері публічного управління. Методи стратегічного планування в публічному управлінні. Стратегічне планування на різних рівнях публічного управління (загальнодержавному, регіональному та галузевому).

Моделі державного та наддержавного планування. Стратегічні документи як результат стратегічного планування. Нормативно-правова вертикаль стратегічних документів у сфері публічного управління.

### **Тема 4. Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища**

Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень. Методологія стратегічного аналізу. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства. Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства.

Типи зовнішнього середовища підприємства: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства. Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства.

Особливості галузевого розвитку у часі. Модель життєвого циклу галузі. Визначення ключових факторів успіху (КФУ) підприємства залежно від

специфіки галузевого середовища. Ключові індикатори конкурентоспроможності країни. Внутрішнє середовище формування стратегій розвитку країни.

Внутрішнє середовище та його елементи. Стратегія економічного розвитку (економічна стратегія) країни: поняття, пріоритетні цілі та особливості реалізації. Схема формування національної стратегії економічного розвитку. Зовнішнє (глобальне) середовище формування стратегій економічного розвитку країни. Зовнішнє середовище: поняття, елементи, чинники впливу.

Тенденції, що визначають стратегії економічного розвитку суб'єктів світової економіки в ХХІ ст. Політико-правове та регулятивне середовище. Особливості функціонування основних агентів світової економіки (економічне лідерство США, ЄС, Китай). Основні фактори, що визначають положення країни в світі. Факторні стратегії країн світу.

## **Тема 5 Стратегічний потенціал та формування його конкурентних переваг**

Поняття «стратегічний потенціал підприємства». Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом підприємства. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності.

Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Ресурси та компетенції, як носії конкурентних переваг підприємства. Характеристика ключових компетенцій підприємства та методи їх ідентифікації. Основні способи (механізми) реконфігурації компетенцій підприємства. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства. Рутини, їх місце в організаційних процесах та способи трансформації.

Технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей). Вплив змін у стратегічному потенціалі підприємства на розвиток та зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

Стратегічний потенціал сталого розвитку національної економіки. Складові стратегічного потенціалу України. Управління формуванням, нарощенням і використанням стратегічного потенціалу України.

## **Тема 6. Стратегічний набір та портфельні стратегії підприємства**

Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки. Підходи до визначення портфелю підприємства.

Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства. Сутність стратегічного набору підприємства.

Формування ефективного стратегічного набору. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та

характеристика. Параметри, які характеризують стратегічну позицію підприємства та СЗГ. Ключові фактори успіху СЗГ: види та характеристика. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства.

Визначення реальної та потенційної ємності ринку. Привабливість СЗГ та її оцінювання. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм СЗГ. Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи. Матриця «Бостонської консультаційної групи» (БКГ) «зростання-частина ринку», багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінзі» «привабливість - конкурентоспроможність», матриця АДЛ (фірми Артура Д.Літла) та інші для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/ дій на ринку

## **Тема 7. Стратегічне управління на центральному та місцевому рівнях публічного управління**

Особливості стратегічного управління на центральному рівні управління. Передумови запровадження стратегічного управління на центральному рівні в Україні. Економічні стратегії держави в умовах глобалізації.

Державні заходи реалізації національних стратегій розвитку. Стратегії національної економіки та відповідні типи економічного зростання. Особливості формування національних стратегій розвитку у різних соціально-економічних групах країн під впливом глобалізації.

Стратегії розвинутих держав, що спираються на неоліберальні тенденції економічної політики. Стратегії економічного розвитку країн, що розвиваються. Стратегії країн з перехідною (транзитивною) економікою в процесі глобалізації. Національна економічна стратегія України. Стратегія національної безпеки України. Розроблення та реалізація державних цільових програм. Сутність та класифікація державних цільових програм. Проблеми реалізації державних цільових програм в Україні. Запровадження стратегічного управління в діяльності центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ). Методичні основи та принципи стратегічного планування діяльності ЦОВВ.

Розроблення регіональних стратегій розвитку. Моніторинг реалізації стратегії регіонального розвитку та виконання плану заходів. Оцінка результативності виконання стратегії регіонального розвитку. Залучення громадськості до розроблення стратегії регіонального розвитку. Особливості стратегічного управління на місцевому рівні управління. Концептуальні засади реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні. Стратегічне управління соціально-економічного розвитку місцевих громад. Стратегічне планування розвитку міст. Стратегічне планування в діяльності сільських і селищних рад. Реалізація стратегії місцевого розвитку.

## **Тема 8. Генерування стратегій та умови їх реалізації**

Альтернативність у стратегічному виборі. Поняття стратегічних альтернатив.

Методи та критерії вибору стратегічних альтернатив. Використання сучасних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та інших) у процесі генерування стратегій підприємства. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування. Поняття стратегічної прогалини.

Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії підприємства. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

Підходи до формування стратегії соціально-економічного розвитку держави. Технології вироблення стратегій в публічному управлінні. Реалізація стратегій в публічному управлінні. Оцінювання стратегій у публічному секторі.

### **Тема 9. Стратегічний контроль**

Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання. Методи оцінювання обраних підприємством стратегій. Критерії та показники ефективності стратегій. Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії.

Суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія, що триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні перетворення; зміна напрямку руху. Характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на підприємство. Масштаби стратегічних перетворень та особливості їх здійснення.

Агенти змін, їх навички та основні завдання. Налагодження зворотного зв'язку в процесі стратегічного управління.

Підготовка агентів змін середньої ланки.

Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам. Ментальні моделі агентів стратегічних змін.

### **Тема 10. Система забезпечення стратегічного менеджменту**

Організаційне забезпечення стратегічного управління. Стратегія і структура: характеристика взаємозв'язку. Концептуальні основи формування ОСУ стратегічного типу.

Роль фінансово-економічного забезпечення (ФЕЗ) у стратегічному управлінні. Варіанти побудови фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління.

Поточне та стратегічне бюджетування. Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін. «Аналіз поля сил» як основа для забезпечення стратегічного організаційного розвитку (СОР). Управління стратегічними змінами в організації.

Система мотивації у стратегічному управлінні та формування стратегічної поведінки. Інформаційна система стратегічного управління. Сутність стратегічної інформації.

## **4. «МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ»**

### **ТЕМА 1. Управління якістю на підприємстві**

Поняття про організацію, підприємство та управління ними. Місце управління якістю в загальному управлінні підприємством. Термінологія в сфері якості у відповідності до ISO 9000: 2015.

Організаційний, диспозиційний та імпровізаційний підходи до управління підприємством. Організаційний аспект управління якістю на підприємстві. Функціональна, директивна, матрична, сервісна та процесна моделі управління. Посадові інструкції і функціональні обов'язки та робочі інструкції. Економічний аспект управління якістю на підприємстві. Затрати на процес. Аспект якості. Трикутники напруги споживача та виробника. Технологічний аспект управління якістю. Індустріальний інжиніринг. Інжиніринг за якістю та інжиніринг за цінністю. Екологічний аспект управління якістю. Вдосконалення управління якістю.

### **ТЕМА 2. Системний підхід до управління якістю на підприємстві**

Поняття системи, системи управління якістю, системного підходу до управління. Системна методологія. Синергізм. Характерні особливості системного підходу. Петля якості та принцип відображення якості. Система збалансованих показників.

### **ТЕМА 3. Залучення персоналу до управління якістю**

Основні ланки механізму мотивації. Потреба, нужда, очікування, стимул, мотив. Теорії мотивації. Поведінкові моделі А. Маслоу та Герцберга. Форми мотивації. Внутрішня та зовнішня мотивація. Задоволеність співробітників. Команди з покращення. Робота в команді. Метод модерації.

### **ТЕМА 4. Процесно-орієнтоване управління якістю**

Поняття процесу та процесного підходу. Класифікація процесів в організації. Управління процесами. Цикл Е. Демінга PDCA. Відповідальність за процес. Карта процесів. Ефективність і результативність процесів. Критерій якості функціонування процесу. Поліпшення процесів. Реінжиніринг та постійне поліпшення процесів. Бенчмаркінг.

### **ТЕМА 5. Інформаційні системи управління якістю.**

Інформація в організації. Якість і цінність інформації. Потреба в інформації. Вимоги нормативних документів до інформації. Впровадження інформаційних систем. Звіт про якість.

### **ТЕМА 6. Оцінювання якості продукції**

Поняття про властивості, показники та параметри якості продукції. Рівень якості продукції. Класифікація показників якості. Абсолютні та відносні показники якості. Методи визначення величини абсолютних показників якості. Одиничні та групові показники якості продукції. Інтегральний показник якості. Рівні споживчих показників виробу. Технічні показники якості. Показники маркетингової та комерційної складових споживчої вартості виробу.



Економічні показники виробу. Методи оцінювання якості та конкурентоспроможності продукції.

### **ТЕМА 7. Сім інструментів управління якістю**

Лист збору даних. Діаграма потоку. Причинно-наслідкова діаграма. Карта управління якістю. Гістограма. Діаграма Парето. Діаграма кореляції.

### **ТЕМА 8. Метод розгортання функції якості QFD**

Поняття про QFD. Стандартна QFD – матриця «Будинок якості». Формування робочої групи проекту QFD. Етапи побудови QFD.

### **ТЕМА 9. Аналіз можливостей та впливу невідповідностей FMEA**

Поняття про FMEA. Етапи побудови FMEA. FMEA в системі якості підприємства. Види FMEA. FMEA систем. FMEA деталей або продукції. FMEA процесу. Систематичне виявлення невідповідностей. Етапи проведення FMEA-аналізу. Формуляр FMEA.

### **ТЕМА 10. Витрати на якість**

Облік і аналіз витрат на забезпечення високої якості продукції і профілактику браку. Науково-технічні, управлінські та виробничі витрати. Базові та додаткові витрати на якість. Методи калькуляції витрат на якість.

Витрати на виправлення браку (рекламації). Поняття браку та рекламації. Виправний та невивправний брак. Класифікація браку за причинами виникнення та винуватцями. Визначення абсолютного та відносного розміру втрат від браку. Визначення вартості придатної продукції, що могла бути отримана при відсутності браку. Функція втрат Тагучі.

Сучасні методи керування витратами на якість продукції: стандарт-кост, директ-кост, „точно в термін”, функціонально-вартісний аналіз, ABC- метод та ін.

### **Тема 11. Історичний розвиток систем управління якістю в організації**

Якість життя. Гуру в галузі управління якістю: У. Шухарт, Е Демінг, Дж. Джуран, К. Ісікава, Ф. Кросбі, А. Фейгенбаум, Г. Тагучі, Ш. Шинго. Еволюція підходів до управління якістю. Розвиток та основні етапи управління якістю. Вітчизняний досвід побудови систем управління якістю.

### **ТЕМА 12. Стандарти – нормативна база управління якістю**

Загальні відомості про стандартизацію. Поняття стандартизації та стандарту. Органи стандартизації в Україні. Основні положення Державної системи стандартизації в Україні. Основна мета стандартизації. Принципи стандартизації. Об'єкти стандартизації. Категорії нормативних документів. Види стандартів. Економічна ефективність стандартизації. Міжнародна і європейська діяльність із стандартизації. Міжнародні стандарти ISO та ІЕС. Європейські стандарти CEN та CENELEC. Структура стандартів ISO 9000. Версія стандартів ISO 9000: 2015.

### **ТЕМА 13. Міжнародний стандарт ISO 9001:2015**

Дані про користувачів ISO 9001:2015 та вимоги до процесів організації. Структура та зміст вступу до ISO 9001:2015. Розділ 1 «Сфера застосування». Розділ 2 «Нормативні посилання». Розділ 3 «Терміни та визначення понять». Вимоги розділу 4 «Середовище організації». Вимоги розділу 5 «Лідерство». Вимоги розділу 6 «Планування». Вимоги розділу 7 «Підтримання системи управління». Вимоги розділу 8 «Виробництво». Вимоги розділу 9 «Оцінювання дієвості». Вимоги розділу 10 «Поліпшування».

### **ТЕМА 14. Документація системи управління якістю**

Загальні відомості про документацію систем управління якістю (СУЯ). Піраміда документації СУЯ. Типова схема Настанов з якості. Типова схема процедур СУЯ. Документовані процедури. Робочі та посадові інструкції. Форми написання документації. Протоколи. Записи. Інша документація.

### **ТЕМА 15. Розробка системи управління якістю на підприємстві**

Поняття системи управління якістю. Основні етапи розробки системи управління якістю. Визначення фактичного стану системи управління якістю. Складання Комплексного плану розробки і впровадження СУЯ. Розробка Політики підприємства і визначення цілей в області якості. Розробка документації і виконання запланованих заходів. Дослідне впровадження системи управління якістю.

### **ТЕМА 16. Удосконалення системи управління якістю на підприємстві**

Організація роботи з удосконалення системи управління якістю на підприємстві. Інструменти постійного вдосконалення систем управління якістю.

### **Тема 17. Внутрішній аудит системи управління якістю на підприємстві**

Аудит якості. Критерії аудиту. Програма аудиту. План аудиту. Обсяг аудиту. Свідоцтво аудиту. Спостереження аудиту. Види аудиту. Аудит продукції. Аудит процесу (методу). Аудит системи управління якістю. Принципи аудиту. Планування внутрішнього аудиту. Підготовка аудиту. Документація перевірки системи управління якістю. Здійснення аудиторської діяльності. Оцінка результатів. Супровідні дії. Завершення внутрішнього аудиту.

### **ТЕМА 18. Сертифікація системи управління якістю на підприємстві**

Загальні відомості про сертифікацію. Поняття сертифікації. Розвиток і сучасний стан сертифікації. Взаємозв'язок сертифікації і стандартизації. Поняття про систему сертифікації. Системи сертифікації в Україні. Порядок сертифікації продукції. Сертифікація продукції обов'язкова та добровільна. Схеми (модулі) сертифікації продукції в системі УкрСЕПРО. Органи сертифікації систем управління якістю в Україні. Сертифікація систем

управління якістю. Процедура сертифікації системи управління якістю. Стандарти, придатні для цілей сертифікації. Поняття про атестацію виробництва. Проведення випробувань з метою сертифікації. Видача сертифікату відповідності. Акредитація випробувальних лабораторій. Визначення економічної ефективності сертифікації продукції та систем управління якістю у відповідності до міжнародних стандартів. Світовий досвід і сертифікація в Україні.

#### **ТЕМА 19. Правові аспекти захисту прав споживачів**

Орієнтація на споживача – особливість сучасного управління якістю. Захист прав споживачів в Україні. Приклади захисту прав споживачів у світі.

#### **ТЕМА 20. Управління вимірюваннями та засобами вимірювальної техніки**

Поняття про метрологічне забезпечення. Задачі метрологічного забезпечення. Правова та нормативна база метрологічного забезпечення. Засоби вимірювальної техніки. Повірка та калібрування засобів вимірювальної техніки. Метод та методика вимірювання. Результати вимірювань. Похибки засобів вимірювальної техніки.

#### **ТЕМА 21. Роль і місце статистики якості у загальному управлінні якістю**

Обґрунтування необхідності використання статистичних методів в системах управління якістю. Поняття статистичного управління якістю. Використання статистичних методів в системах управління якістю. Використання статистичних методів на етапах життєвого циклу продукції.

#### **ТЕМА 22. Розподіли ознак якості**

Основні елементи теорії імовірності. Поняття ознаки якості. Випадкова ознака якості. Генеральна та вибіркова сукупність. Імовірність та відносна частота. Правило додавання та правило множення. Розподіли та статистичні моделі для випадкових величин.

#### **ТЕМА 23. Використання біноміального розподілу**

Модель біноміального розподілу. Одинична і сумарна імовірності. Форма біноміального розподілу. Номограма Ларсона. Вбудована функція «Біноміальний розподіл» в EXCEL.

#### **ТЕМА 24. Використання розподілу Пуассона**

Модель розподілу Пуассона. Одинична і сумарна імовірності. Математичне очікування. Форма розподілу Пуассона. Номограма Торндайка. Вбудована функція «Розподіл Пуассона» в EXCEL.

#### **ТЕМА 25. Використання нормального розподілу**

Крива Гаусса, щільність вірогідності. Значення кривої Гаусса для двох параметрів: математичного очікування та середньоквадратичного відхилення. Розрахунки нормального розподілу. Стандартне відхилення і межі UGW та OGW. Параметри вибіркового спостереження. Вбудована функція «Нормальний розподіл» в EXCEL.

### **ТЕМА 26. Вибірковий приймальний контроль**

Сутність та основні поняття статистичного приймального контролю. Особливості статистичного приймального контролю. Переваги вибіркового приймального контролю. План контролю. Контрольні нормативи. Рівень дефектності. Приймальний рівень дефектності. Ризик виробника і ризик споживача.

### **ТЕМА 27. Статистичне управління процесами - SPC**

Теоретичні основи статистичного управління процесами. Цілі SPC. Побудова карт регулювання якості (карт Шухарта). Контрольні карти для альтернативних ознак. Центральна лінія. Верхня межа регулювання. Нижня межа регулювання. Нижня попереджувальна межа. Верхня попереджувальна межа. Контрольні карти для неперервних ознак. Розрахунок оціночних значень для середньої величини та середнього квадратичного відхилення. Індеси відтворюваності процесу.

### **ТЕМА 28. «Шість сигм» - концепція нового тисячоліття**

Основні положення методу «шість сигм». Управлінський аспект методу «Шість сигм». Статистичний аспект методу «Шість сигм». Навчання персоналу в межах концепції методу «Шість сигм».

### **ТЕМА 29. Планування експерименту в системах управління якістю**

Необхідність планування експерименту в системах управління якістю. Поняття планового експерименту. Одно факторний експеримент і статистичні методи його аналізу. Двох факторний експеримент і статистичні методи його аналізу. Повний факторний експеримент і статистичні методи його аналізу.

### **ТЕМА 30. Кореляційно - регресійний аналіз в системах управління якістю**

Використання кореляційно-регресійного аналізу в системах управління якістю. Статистичні методи аналізу кореляційних зв'язків. Зв'язки між явищами в системах управління якістю і завдання їх статистичного вивчення. Основні задачі та передумови використання кореляційно-регресійного аналізу. Парна регресія на основі методу найменших квадратів. Оцінка щільності та істотності зв'язку. Прийняття рішення на основі рівняння регресії. Багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз. Нелінійні залежності.

### **ТЕМА 31. Основи надійності**

Поняття надійності виробу. Термін служби на відмова. Раптова та поступова відмови. Розподіл Вейбулла. Дослідження виробів на надійність. Графік залежності інтенсивності відмов в часі.

### **ТЕМА 32. Базова концепція загального управління якістю TQM**

Поняття загального управління якістю TQM. Особливості концепції загального управління якістю. Мета, задачі, тактика, методичні засоби TQM. Цикл управління в системі TQM. Основні стратегії TQM. Принципи управління якістю в TQM.

### **ТЕМА 33. Лідерство в якості**

Основні поняття премій з якості. Міжнародні та регіональні премії за системою оцінок та комерційні. Порядок проведення національних та міжнародних премій з якості. Премії Демінга та Болдріджа. Модель європейської премії з якості Європейського фонду управління якістю EFQM.

### **ТЕМА 34. Фундаментальні концепції моделі досконалості EFQM**

Досягнення збалансованих результатів. Додавання цінності для споживачів. Управління через бачення, натхнення та чесність. Управління через процеси. Досягнення успіху через людей. Зрощування творчості та інновацій. Побудова партнерських стосунків. Прийняття відповідальності за стійке майбутнє.

### **ТЕМА 35. Логіка RADAR як основа моделі досконалості EFQM**

Поняття про логіку RADAR. Елементи логіки RADAR: результати, підходи, використання, оцінка, перегляд. Матриця оцінювання RADAR.

### **ТЕМА 36. Структура критеріїв та підкритеріїв моделі досконалості EFQM**

Структура моделі EFQM. Критерії можливостей. Лідерство. Політика і стратегія. Персонал. Партнерство та ресурси. Процеси. Критерії результатів: результати щодо споживача; результати щодо персоналу; результати щодо суспільства; основні ділові результати.

### **ТЕМА 37. Принципи та методи проведення самооцінки організації**

Обґрунтування доцільності проведення самооцінки. Принципи проведення самооцінки. Проблеми при проведенні самооцінки. Підходи до проведення самооцінки. Форми самооцінки. Використання результатів самооцінки. Схема рівней досконалості EFQM.

### **ТЕМА 38. Ощадливе виробництво та система кенбан**

Створення ощадливого виробництва, його цілі, розвиток та переваги. Види втрат, усунення яких є метою ощадливого виробництва. Інструменти та методики реалізації ощадливого виробництва. Послідовність впровадження системи ощадливого виробництва.

Виштовхування потоку створення цінності. Витягування потоку створення цінності. Особливості та переваги системи кенбан.

### **ТЕМА 39. TPM**

Система виробничого обслуговування устаткування за участю персоналу (TPM). Створення, розвиток та переваги TPM. Етапи розгортання TPM на підприємстві. Навчання персоналу розгортанню та функціонуванню TPM. Самостійне обслуговування устаткування операторами в системі TPM. Окремі поліпшення. Планово-попереджувальні ремонти і технічне обслуговування устаткування в системі TPM. Управління якістю в TPM.

### **ТЕМА 40. Система постійного удосконалення кайзен**

Системний підхід до удосконалення. Два підходи до удосконалення: кайкаку та кайзен. Роль керівників всіх рівнів у процесах удосконалення. Постійно діючі команди з удосконалення. Залучення персоналу до удосконалення. Підходи до виявлення проблем і сфер для удосконалення. Аналіз ризиків виникнення проблем. Розробка удосконалення. Впровадження удосконалення.

### **ТЕМА 41. Система 5S**

Поняття про 5S. Цілі, створення та розвиток системи 5S. Умови ефективного використання 5S. Елементи 5S: сортування, видалення непотрібного; раціональне розміщення предметів; прибирання, перевірка, усунення несправностей; стандартизація правил; дисциплінованість та відповідальність. Переваги системи 5S.

## **ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**

1. Економічні потреби суспільства, їх суть і структура.
2. Прибуток як мотив діяльності фірми
3. Основні види витрат виробництва
4. Підприємство як господарюючий статутний суб'єкт
5. Конкурентне ринкове середовище підприємства
6. Стратегічні та тактичні цілі функціонування підприємства, їх характеристика та особливості реалізації
7. Поняття стратегії підприємства
8. Поняття виробничої потужності підприємства та виробничої потужності структурних підрозділів
9. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності
10. Рівні управління, групи менеджерів
11. Школи управління, сучасні підходи до управління, сутність та роль принципів менеджменту
12. Зовнішнє середовище організацій: фактори прямої та непрямой дії
13. Внутрішнє середовище організацій, взаємозв'язок внутрішніх змінних

14. Організаційна культура: складові, її рівні, цінності, типи
15. Поняття технології менеджменту, її складові елементи
16. Процес управління як сукупність взаємозв'язаних ролей, функцій і методів управління
17. Загальні та конкретні функції менеджменту
18. Планування як загальна функція менеджменту
19. Загальна характеристика бізнес-планування
20. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації
21. Сутність організаційної структури управління та їх роль в досягненні мети
22. Види організаційних структур управління
23. Мотивація як загальна функція менеджменту
24. Засоби мотиваційного впливу. Формування мотиваційного середовища
25. Поняття контролю, принципи і цілі контролю
26. Сутність та класифікація методів менеджменту
27. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень
28. Інформація, її види та роль в менеджменті, носії інформації. Класифікація інформації
29. Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій
30. Поняття стилю керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва
31. Організаційні зміни та управління ними
32. Сутність результативності та ефективності менеджменту
33. Особливості та поняття управлінської праці
34. Система самоменеджменту, його цілі, принципи, структура особистого плану
35. Поняття конфлікту. Їх види
36. Управління формальними і неформальними групами в організації
37. Основні поняття менеджменту персоналу: трудові ресурси, персонал, кадри
38. Поняття та значення кадрової політики організації. Складові кадрової політики
39. Організація набору та відбору кадрів
40. Оцінювання та атестація персоналу
41. Передумови розвитку теорії стратегічного управління.
42. Концепція стратегічного управління.
43. Предмет та об'єкт стратегічного управління підприємством.
44. Поняття «стратегія підприємства».
45. Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття.
46. Ключові гіпотези стратегічного управління: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії, здібності та діяльності; багатоелементності; збалансованості.

47. Характерні риси стратегій підприємства.
48. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень.
49. Стратегії підприємств різних галузей. Еталонні стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку.
50. Стратегії управління ресурсами підприємства (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору.
51. Виробнича стратегія підприємства та їх класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо.
52. Стратегії управління персоналом.
53. Стратегії наукових досліджень та розробок.
54. Стратегії підприємств на іноземних ринках.
55. Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії.
56. Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством.
57. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток.
58. Класифікація стратегічних цілей.
59. Побудова дерева стратегічних цілей.
60. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей.
61. Формування системи стратегічних цілей і завдань.
62. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства. 38. Сутність та принципи планування стратегій.
63. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.
64. . Принципи стратегічного планування.
65. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення.
66. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві.
67. Типи зовнішнього середовища підприємства: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне.
68. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища.
69. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності.
70. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства.
71. Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища.
72. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством.
73. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства.
74. Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства. Особливості галузевого розвитку у часі.
75. Модель життєвого циклу галузі.
76. Визначення ключових факторів успіху (КФУ) підприємства



залежно від специфіки галузевого середовища.

77. Поняття «стратегічний потенціал підприємства».
78. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток.
79. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом підприємства.
80. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності.
81. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства.
82. Застосування принципів системи збалансованих показників для обґрунтування стратегічних показників діяльності підприємства.
83. Корпоративні стратегії підприємства: поняття, етапи розробки, види.
84. Конкурентні стратегії підприємства (стратегії бізнесу): поняття, види. Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій.
85. Оцінка конкурентоспроможності продукції і підприємства.
86. Формування конкурентної стратегії: етапи і складові процесу.
87. Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи. Матриця «Бостонської консультативної групи» (БКГ) «зростання-частина ринку», багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінзі» «привабливість - конкурентоспроможність», матриця АДЛ (фірми Артура Д.Літла) та інші для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/ дій на ринку
88. Альтернативність у стратегічному виборі.
89. Поняття стратегічних альтернатив.
90. Методи та критерії вибору стратегічних альтернатив.
91. Використання сучасних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та інших) у процесі генерування стратегій підприємства.
92. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування.
93. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії підприємства.
94. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання.
95. Методи оцінювання обраних підприємством стратегій. Критерії та показники ефективності стратегій.
96. Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії.
97. Суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія.
98. Поняття якості, петля якості та принцип відображення якості.
99. Облік і аналіз витрат на забезпечення високої якості продукції і профілактику браку.
100. Довести доцільність створення та сертифікації системи управління якістю на підприємстві, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001 та навести основні етапи її розробки та впровадження.

101. Загальні відомості про стандартизацію. Основні положення державної системи стандартизації в Україні.

102. Загальне управління якістю TQM, його принципи та основні елементи.

103. Поняття та порядок проведення премій з якості. Модель ділової досконалості EFQM.

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

**КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ТА СМАРТ-ІННОВАЦІЙ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Ректор

Іван ГРИЩЕНКО

“ ”

2022 р.

**ЗАВДАННЯ ДЛЯ ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**

**на здобуття ступеня магістр**

**зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

шифр      назва спеціальності

**освітня програма «Бізнес-адміністрування»**

**Варіант № 1**

**Київ 2022**

## ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА (50 балів)

### **1. Питання проблемного характеру ( 50 балів)**

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

- місяця;
- загальноорганізаційні;
- операційні.

### **2. Тестові завдання (за кожне завдання 2 бали):**

**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 XX століття;
- б) в 20-ті роки XX століття;
- в) у 70-ті роки XX століття;
- г) у 80-ті роки XX 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:**

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

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

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

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

**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) пластична 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, малосерійність, 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 (100 балів)

#### СИТУАЦІЯ

У невеликій групі використовується метод мотивації, побудований на теорії очікування. Відносна валентність окремих типів винагородження та вірогідність їх очікування показано в таблиці (окремо для кожного виконавця)

Вид винагородження	Валентність, балів		
	Павлюк	Стецюк	Івашко
1. Просування по посадовій драбині	7	5	6
2. Продовження відпустки	3	8	7
3. Премія	9	2	5
4. Подяка керівництва	1	4	3
Вірогідність очікування			
1. Просування по посадовій драбині	0,2	0,3	0,1
2. Продовження відпустки	0,3	0,3	0,2
3. Премія	0,1	0,1	0,4
4. Подяка керівництва	0,4	0,4	0,3
Загальна вірогідність $P_{заг}$	0,9	1	0,8

Необхідно визначити мотиваційну силу для кожного виконавця.

Зробити корегування мотиваційної сили з метою її підвищення та сформулювати висновки по кожному виконавцю.

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ВІДПОВІДЕЙ (ЗА ШКАЛОЮ ECTS)

*Комплекс* правильних відповідей на завдання, тестові питання і розв'язання ситуації оцінюється в 200 балів.

**Завдання складається з чотирьох блоків:**

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

Шкала оцінювання	Критерії оцінювання
50	Правильна вичерпна відповідь на поставлене запитання, продемонстровано глибокі знання понятійного апарату і літературних джерел, уміння аргументувати свою відповідь, наведено приклади
40	В основному відповідь на поставлене питання правильна, але є несуттєві неточності
30	Відповідь на поставлене питання загалом наведено, але не має переконливої аргументації відповіді, характеристики певних об'єктів
20	Відповідь показує посереднє знання основного програмного матеріалу, містить суттєві помилки при трактуванні понятійного апарату
10	Відповідь на запитання неповна та містить суттєві помилки
0	Відповідь неправильна або відсутня

2. **Тестові завдання** (**40 балів максимум**) – правильна відповідь на кожне тестове питання оцінюється в 2 бали.

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

4. **Ситуація** - правильно та вірно оформлена аналітико-розрахункова задача оцінюється в **100 балів**.

Шкала оцінювання	Критерії оцінювання
100	Правильний розв'язок завдання з повним викладенням порядку розв'язку та глибокою обґрунтованістю висновків за результатами розрахунків
80	Правильний розв'язок завдання з неповним викладенням порядку розв'язку або недостатньо глибокою обґрунтованістю висновків за результатами розрахунків



60	Неповне викладення порядку розв'язку завдання, наявні незначні арифметичні помилки, недостатньо обґрунтовані висновки за результатами розрахунків
40	Розв'язок завдання з допущенням кількох арифметичних помилок і неповним викладенням порядку розв'язку, відсутність висновків за результатами розрахунків
20	Частковий розв'язок завдання з неправильним обґрунтуванням порядку розв'язку
0	Завдання не розв'язано або розв'язано не вірно

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 100 балам, максимальна – 200 балів.

Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
		Оцінка	Пояснення
180-200	Відмінно	A	Відмінно (відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок)
160-179	Добре	B	Дуже добре (вище середнього рівня з кількома помилками)
150-159		C	Добре (в цілому правильнее виконання з певною кількістю суттєвих помилок)
120-149	Задовільно	D	Задовільно (непогано, але зі значною кількістю недоліків)
100-119		E	Достатньо (виконання задовольняє мінімальним критеріям)
0-99	Незадовільно (не склав)	F	Незадовільно (не склав)

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

## І. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К. : 2018. 237 с.
2. Білорус Т.В. Менеджер-ерудит: навчальний посібник. К.: КНУ імені Тараса Шевченка, 2016. Випуск 1.: Менеджмент. 50 с.
3. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПБКФ «Технодрук». 2017. 174 с.
4. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 256 с.
5. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 228 с.
6. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко К. : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
7. Залуцька Х. Я. Стратегія підприємства: навчальний посібник. МОН України, НУ «Львівська політехніка». Л.: Растр-7, 2017. 247 с
8. Заплотинський Б.А., Тупкало В.М. Управління якістю. Навчально-методичний посібник. Київ : ННІМП ДУТ, 2015. 168 с
9. Кадровий менеджмент: загальна частина [Текст]: текст лекцій для студентів спец. АДМ 8.18010018 «Адміністративний менеджмент»: у 2 ч. / В. М. Мороз; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: НТУ "ХПІ", 2016.
10. Калита П.Я. Загальне управління якістю – шлях до досягнення високого рівня досконалості. К: Наукова думка. 2013. 145 с.
11. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2006. 366 с
12. Кондратюк Н.В., Менеджмент: практикум. Харків : ХНАУ, Смуґаста типографія, 2016. 219 с
13. Менеджмент : навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с
14. Менеджмент якості в будівництві і геном ділової досконалості організацій / під загальною редакцією Лівінського О.М., Савенка В.І., Пальчика С.П., Черткова О.Ю. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 232 с.
15. Муромець Н. Є. Мирошніченко Ю. В., Менеджмент : навч. посіб. Харків: ФОП Мезина В. В., 2017. 324 с.
16. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення [Текст]: монографія / [Л. М. Варава та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. М. Варава; Криворіз. нац. ун-т. - Кривий Ріг : Чернявський Д. О. [вид.], 2015. - 417 с.
17. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
18. Ноздріна В.Л., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами: підручник Київ: ЦНЛ, 2019. 432 с.

19. Основи менеджменту і маркетингу [Текст]: навч. посіб. для студентів ВНЗ, які навчаються за напрямом підгот. "Будівництво" / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова, О. Ю. Судук; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. - Рівне : НУВГП, 2016. 291 с.
20. Подольчак Н.Ю.. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Друге видання, зі змінами та доповненнями. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. 424 с.
21. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
22. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
23. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.
24. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с
25. Стратегічний менеджмент / О. І. Мармаза. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. 103 с.
26. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник [Електронний ресурс] : навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Л. П. Артеменко. – Електронні текстові дані (1 файл: 17,2 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
27. Управління бізнес-процесами підприємства: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» / [за ред. докт. наук держ. упр., проф. Бікулова Д. Т.]. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 456 с.
28. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015 IDT). К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 45 с.
29. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015 IDT). К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 21 с. 4 15. ДСТУ ISO 14001:2015 Системи екологічного керування. Вимоги і настанови щодо застосування. (ISO 14001:2004 IDT). К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 23 с.
30. Закон України «Про захист прав споживачів» № 1023-ХІІ від 12.05.1991 зі змінами і доповненнями.
31. Закон України «Про стандартизацію» № 1315-VII від 05.06.2014 р. 18. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» № 124-VIII від 15.01.2015.

## **II. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ**

1. Сторінка сайту Державної науково-технічної бібліотеки України [електронний ресурс]. – Режим доступу: /<http://gntb.gov.ua/ua/> 15

2. Сторінка сайту Національної Парламентської бібліотеки: [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nplu.org/>
3. Сторінка сайту електронної бібліотеки українських авторефератів: [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://librar.org.ua/>
4. Сторінка сайту електронної бібліотеки Читалка: [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://chitalka.info>
5. Сторінка сайту електронної бібліотеки українських українських періодичних видань по різним напрямам: [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.e-knigka.org.ua>
6. Сторінка сайту Електронної бібліотеки UNESCO періодичних видань з соціальних і гуманітарних наук: [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unesco.org/>
7. Сторінка сайту Національної бібліотеки ім. В. І. Вернадського: [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/portal/>
8. Сторінка сайту студентської електронної бібліотеки «Читалка»: [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://chitalka.info>
9. Сторінка сайту електронної бібліотеки BIGLIB: [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://biglib.com.ua/>
10. Сторінка сайту електронної бібліотеки Князева: [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ebk.net.ua>
11. Сторінка сайту безкоштовної електронної бібліотеки [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.e-knigka.org.ua>
12. Сторінка сайту безкоштовної електронної бібліотеки Українська книга [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrknyga.at.ua/>
13. Сторінка сайту безкоштовної електронної бібліотеки [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kodges.ru/>
14. Сторінка сайту безкоштовної електронної бібліотеки [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dialektika.com/kniga/active-directory.html>
15. Сторінка сайту безкоштовної електронної бібліотеки «Громадянське суспільство і влада» [електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://civic.kmu.gov.ua/consult\\_mvc\\_kmu/consult](http://civic.kmu.gov.ua/consult_mvc_kmu/consult)

Затверджено на засіданні кафедри  
управління та смарт-інновацій

Протокол № 9 від «09» лютого 2022 року

Зав. кафедри управління  
та смарт-інновацій, проф.

Алла КАСИЧ