

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.ректора, проректор з науково-педагогічної та міжнародної діяльності

В.В.Мабан
2019 р.



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

РЕКОМЕНДОВАНО
вченою радою факультету
економіки та бізнесу
від "16" січня 2019 р.
Протокол № 7

Ольшанська О.В.

Розглянуто та схвалено
на засіданні кафедри
менеджменту
від "15" січня 2019 р.
Протокол № 8

Касич А.О.

ВСТУП

Мета фахового вступного випробування – з'ясування рівня знань та вмінь, необхідних вступникам для опанування ними програм рівня магістр 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 програми підготовки магістра вступники повинні мати базову вищу освіту та здібності до оволодіння знаннями, уміннями і навичками в галузі загальнооекономічних 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 «Менеджмент». 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 фахового вступного випробування визначається Положенням про приймальну комісію КНУТД.

ОПИС ОСНОВНИХ РОЗДІЛІВ ТА ЇХ КОРОТКИЙ ЗМІСТ

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. 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. Класифікація принципів менеджменту. Принципи цілеспрямованості. Принцип ієрархічності. Принцип динамічної рівноваги. Принцип економічності управління. Принцип урахування інтересів.

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 та її ознаки. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Різновиди організацій. Загальні риси організацій. 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 непрямої 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: цільовизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок.

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. 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 та горизонтальна координація. Департаменталізація. Взаємодія та взаємовплив структур організації. Сутність організаційної структури управління. 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. 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 переваження.

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 континіуму 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.

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.

Менеджмент персоналу як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудова ресурси», «персонал», «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації. 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».

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.

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.

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 кадрової політики організацій. 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.

Характеристика джерел залучення кандидатів.

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.

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

Сутність та види оцінки персоналу. Критерії та методи оцінки персоналу. Інформаційні джерела.

Оцінювання якості роботи 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. Оцінювання керівників.

Атестація персоналу та її види. Призначення та зміст атестаційної комісії. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Організація проведення атестації персоналу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

Тема 10. 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. 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.

3. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління

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

Тема 2. Види стратегічного управління

Девіантний та превентивний характер системи управління. Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в

умовах кризової ситуації. Поняття «сильних» і «слабких» сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного управління підприємством. Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення. Інформаційні компоненти системи стратегічного управління. Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін. Управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок. Застосування різновидів стратегічного управління підприємствами України та інших країн в ринкових умовах господарювання.

Тема 3. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства

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.

Тема 4. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства

Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії. Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. Формування системи стратегічних цілей і завдань. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства. Сутність та принципи планування стратегій. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

Тема 5. Стратегічне планування

Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовні. 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. Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового 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.

Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства 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. Застосування принципів системи збалансованих показників для обґрунтування стратегічних показників діяльності підприємства.

Тема 7. Система стратегій підприємства та вибір стратегічних альтернатив

Корпоративні стратегії підприємства: поняття, етапи розробки, види. Конкурентні стратегії підприємства (стратегії бізнесу): поняття, види. Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій. Оцінка конкурентоспроможності продукції і підприємства. Формування конкурентної стратегії: етапи і складові процесу. Функціональні стратегії підприємства: сутність та призначення, види функціональних стратегій та основні елементи організації їх. Продуктово-товарні стратегії підприємства: сутність та порядок формування. Основи формування ресурсних стратегій в діяльності підприємства. Сутність та формування функціональних стратегій підприємства.

Тема 8. Стратегічний набір та портфельні стратегії та управління стратегічною позицією 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 9. 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.

Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві

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 11. Система забезпечення стратегічного менеджменту

Організаційне забезпечення стратегічного управління і внесення змін до

організаційних структур 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 (COP). Управління стратегічними змінами в організації. Система мотивації у стратегічному управлінні та формування стратегічної поведінки. Інформаційна система стратегічного управління. Сутність стратегічної інформації.

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. 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.

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. Одиначні (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. 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.

5. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

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.

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

Сприйнятливність 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.

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

Тема 11. 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 12. 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 13. 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 14. Удосконалення системи управління якістю на підприємстві

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

Тема 15. Внутрішній аудит системи управління якістю на підприємстві

Аудит якості. Критерії аудиту. Програма та 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 16. 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. Органи сертифікації систем управління якістю в Україні. Сертифікація систем управління якістю. Процедура сертифікації системи управління якістю. Стандарти, придатні для цілей сертифікації. 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.

ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ФАХОВЕ ВСТУПНЕ ВИПРОБУВАННЯ

1. Підходи до поняття „менеджмент”. 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 управління.
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.
18. Системний підхід, щодо проблем організацій. 3 основні блоки методології.
19. Поведінка керівника в якості лідера. Стилi керування.
20. Основні підсистеми (змінні) організації та їх взаємовплив.
21. Значення внутрішніх змінних для керівника організації та можливість впливу на стан системи.
22. Особливості індивідуальної поведінки людей в організації та необхідність її врахування.
23. Поведінка робітників у формальних групах. Робочий клімат та його значення для успіху організації.
24. Вплив зовнішнього оточення та необхідність його врахування.
25. Основні фактори зовнішнього оточення: прямого та непрямого впливу.
26. Необхідність врахування керівником факторів безпосереднього впливу на організацію.
27. Вплив організацій на зовнішнє оточення. Організаційний дарвінізм.
28. Конкурентоспроможність продукції та порядок її визначення за експертним методом.
29. Визначення найбільш значущих факторів впливу на організацію за допомогою якісної оцінки.
30. Основні різновиди міжнародного бізнесу та стан зовнішнього оточення організацій на міжнародному рівні.
31. Необхідність процесів комунікації в організації. Формальні та неформальні комунікації.
32. Особливості інформації як товару. Вимоги до повідомлень, визначення якості повідомлень.
33. Різновиди комунікацій в організації. Вертикальні комунікації.
34. Різновиди комунікацій в організації. Горизонтальні комунікації.
35. Різновиди комунікацій в організації. Комунікації керівника з підлеглими.
36. Різновиди комунікацій в організації. Зовнішні та неформальні комунікації, їх використання керівниками організації.
37. Комунікаційний процес та його основні елементи.
38. Основні етапи процесу обміну інформацією.
39. Зворотній зв'язок в процесі комунікацій та його значення.
40. Подолання інформаційного шуму в процесі комунікацій.
41. Подолання перешкод в ефективних комунікаціях. Бар'єри, пов'язані зі сприйняттям інформації.
42. Бар'єри на шляху міжособистих комунікацій та їх подолання.

Семантичні бар'єри.

43. Невербальні перешкоди в комунікаціях.

44. Вміння вислуховувати інформацію та 10 правил за Кітом Девісом.

45. Основні перешкоди в організаційних комунікаціях – фільтрування повідомлень, незадовільна структура, інформаційне перевантаження.

46. Покращення комунікацій в організації за рахунок використання сучасних інформаційних технологій.

47. Підвищення ефективності міжособового обміну інформацією між керівником та підлеглими.

48. Викривлення (втрата змісту) інформації в процесі комунікацій.

Методи подолання перешкод.

49. Організаційні рішення, їх значення та місце в процесі управління.

50. Запрограмовані та незапрограмовані рішення. Розробка процедури.

Компроміси.

51. Три основні підходи до прийняття рішень. Використання підходів на різних рівнях менеджменту організацій.

52. Раціональний підхід, його основні етапи. Визначення попередньої проблеми та її діагностування.

53. Етапи раціонального підходу. Значення обмежень та критеріїв в процесі прийняття рішення.

54. Раціональне рішення. Визначення та оцінка альтернатив.

55. Основні групи факторів, що впливають на керівника в процесі прийняття рішення. Цінності керівника.

56. Середовище прийняття рішення та його вплив на керівника.

57. Взаємозв'язок рішень в організації та необхідність врахування наслідків рішення.

58. Значення та необхідність делегування в організації.

59. Відповідальність та повноваження, обмеження повноважень.

60. Різновиди делегування.

61. Процес стратегічного планування.

62. Формування місії та цілей в процесі стратегічного планування.

63. Оцінка стану зовнішнього оточення та визначення сильних та слабких сторін організації в процесі стратегічного планування.

64. Основні стратегічні альтернативи, що використовують при виборі стратегій.

65. Формування організаційної структури управління, етапи організаційного проектування.

66. Фактори, що впливають на вибір ОСУ.

67. Посадові інструкції та їх основні розділи.

68. Бюрактичні ОСУ, переваги та недоліки лінійних, функціональних та лінійно-функціональних ОСУ.

69. Дивізіональні ОСУ та департаменталізація.

70. Організаційні (адаптивні) ОСУ.

71. Розвиток поняття "мотивування", первісні концепції.

72. Модель мотивування через потреби. Зовнішні та внутрішні винагороди.

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

108. Управління запасами на підприємстві.
109. Система управління запасами з фіксованим обсягом поставки.
110. Система управління запасами з фіксованим інтервалом часу між поставками.
111. Управління запасами при залежному попиті: MRP-системи.
112. Методи ABC та XYZ-аналізу в управлінні запасами.
113. Система “точно в строк” (JIT).
114. Якість продукції, її значення та складові.
115. Система показників якості продукції.
116. Методи визначення рівня якості продукції.
117. Організація контролю якості продукції на підприємстві, інструменти контролю якості.
118. Ціна якості.
119. Управління якістю продукції на підприємстві.
120. Петля якості.
121. Ресурсне забезпечення суспільства та підприємства.
122. Управління персоналом, принципи та методи управління персоналом.
123. Система управління персоналом організації.
124. Підходи до управління персоналом.
125. Структура персоналу організації.
126. Класифікація персоналу за категоріями посад в організації.
127. Поняття посади, професії, кваліфікації.
128. Компетентність працівника, види компетенції.
129. Поняття групи, класифікація соціальних груп.
130. Формальні та неформальні групи в організації.
131. Колектив як соціальна група.
132. Корпоративна культура в системі управління персоналом.
133. Показники рівня розвитку колективу.
134. Згуртованість колективу.
135. Соціально-психологічний клімат колективу.
136. Соціальний розвиток колективу.
137. Кадрова політика організації, види кадрової політики.
138. Етапи проектування кадрової політики підприємства.
139. Стратегії управління персоналом.
140. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.
141. Служби управління персоналом організації.
142. Кадрове та документаційне забезпечення системи управління персоналом.
143. Інформаційне та технічне забезпечення системи управління персоналом.
144. Кадрове планування, фактори, що впливають на визначення потреби у персоналі.
145. Методи планування персоналу.
146. Прийом на роботу.

147. Добір персоналу. Характеристика джерел залучення кандидатів.
148. Поняття профорієнтації, її форми.
149. Організація процесу відбору кадрів.
150. Підбір та розміщення персоналу.
151. Адаптація персоналу, її види та цілі.
152. Атестація персоналу, її суть, цілі, види та етапи проведення.
153. Поняття ділової кар'єри. Її види та етапи.
154. Навчання персоналу, його види та методи.
155. Формування кадрового резерву.
156. Управління плинністю кадрів.

СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ (додаток 1)

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 правильне 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.

I. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці. – К.: Знання-прес, 2001.
2. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: “Маркетинг”, 2001. – 396с.
3. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. – СПб: Питер, 2002.
4. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика. – СПб.: Питер, 2000.
5. 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.
6. Ильенкова С.Д. Управление качеством: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000.
7. Кальченко А.Г. Логістика: Підручник. – К.: КНЕУ, 2003. – 284 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебник. – М.: Инфра-М, 2003.
9. Ковальчук М.В. Нанотехнологии - фундамент новой наукоёмкой экономики. Новые возможности СНГ в XXI веке // Наука та інновації. - 2008. - 4, N 1. - С. 5-28.
10. Котляров С.А. Управление затратами: Учеб. Пособие. – СПб: Питер, 2001.
11. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів: Підручник – Львів: Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2004. – 448 с.
12. Михальчик С.О., Стадник В.В. Методологічні основи формування інноваційної політики промислового підприємства // Регіональні перспективи, 2004. - № 3-5 (40-42). - С 132-134.
- 13.
14. Організація та управління нововведеннями: ситуаційні завдання: Навч. посібник / Чернівецький національний ун-т ім. Юрія Федьковича / Ірина Михайлівна Буднікевич (уклад.). — Чернівці : Рута, 2005. — 192с.
15. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ, 2000.
16. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. – М.: АО «Бізнес-школа», 1996.
17. Хміль Ф.І. Менеджмент. – К.: Вища шк., 1995.
18. Чейз Ричард Б., Эквилайн Ніколас, Дж., Якобс Роберт Ф. Производственный и операционный менеджмент: Пер. С англ.. – М.: Изд.Дом "Вільямс", 2001.

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>.

ІІІ. 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/cyl>.

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://www.library.univer.kharkov.ua/ukr/>.

Програму підготували:

Касич Алла Олександрівна, доктор економічних наук, професор

Бондаренко Світлана Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.ректора, проректор з
науково-педагогічної та
міжнародної діяльності

_____ В.В.Чабан
“ ____ ” _____ 2019 р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ

на здобуття ступеня магістр
зі спеціальності **073 «Менеджмент»**
шифр назва спеціальності
освітня програма «Менеджмент»

Варіант № 1

1. Питання проблемного характеру (50 балів)

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

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

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

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 “15” січня 2019 року**

**Зав. кафедри
менеджменту, проф.**

Касич А.О.