

**ВП НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
«НІЖИНСЬКИЙ АГРОТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Директор інституту  
  
В.С. Лукач  
«23» 02 2016 р.  
34482238

**ПРОГРАМА**  
**ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**  
**(комплексу професійно-орієнтованих дисциплін)**  
**для прийому на навчання**  
**за освітньо-кваліфікаційним рівнем «Спеціаліст»**  
**зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

Розглянуто на засіданні  
науково-методичної ради  
факультету економіки та  
менеджменту  
Протокол № 7 від 19.02.2016 р.

**Ніжин - 2016**

## Вступ

В умовах ринкової економіки менеджер – економіст повинен мати фундаментальну гуманітарну, загальнонаукову, спеціальну та практичну підготовку, досконало володіти своєю спеціальністю, безперервно оновлювати і збагачувати свої знання, вміти на практиці застосовувати сучасні економічні методи управління підприємством.

Фахові випробування для вступу на ОКР «Спеціаліст» зі спеціальності 073 «Менеджмент» включає такі дисципліни:

- Менеджмент
- Управління персоналом
- Стратегічне управління
- Операційний менеджмент

**Метою** вступного іспиту на ОКР «Спеціаліст» зі спеціальності 073 «Менеджмент» є формування контингенту студентів, найбільш здібних до успішного опанування дисциплін означеної спеціальності шляхом оцінки знань та навичок абітурієнтів за напрямками професійно-орієнтованої діяльності бакалавра.

**Вимоги до здібностей та рівня підготовленості абітурієнтів.** Успішне засвоєння навчальної програми ОКР «Спеціаліст» зі спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» потребує від абітурієнта наявності базової вищої освіти за однойменною спеціальністю, а також здібності до оволодіння знаннями, уміннями та навичками в галузі соціально-економічних та професійно-орієнтованих дисциплін.

**Зміст програми вступних іспитів.** Програма вступного іспиту на ОКР «Спеціаліст» 073 «Менеджмент» має інтегрований характер і включає питання таких дисциплін:

- Менеджмент
- Управління персоналом
- Стратегічне управління
- Операційний менеджмент

Порядок проведення вступного іспиту визначається «Правилами прийому до ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут» на 2016 рік».

**Формою проведення вступного іспиту** на ОКР «Спеціаліст» зі спеціальності 073 «Менеджмент» є письмовий екзамен.

# **ЗМІСТ ФАХОВИХ ВСТУПНИХ ВИПРОБУВАНЬ У РОЗРІЗІ ДИСЦИПЛІН «МЕНЕДЖМЕНТ»**

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

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації, як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління.

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

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

Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Класичні та неокласичні теорії менеджменту.

Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

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

Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Закони і закономірності менеджменту.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

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

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретний і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту.

Соціально-психологічні методи менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

## **Тема 5. Процес управління**

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цільовизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, надійність.

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності.

Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.

Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

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

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

Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.

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

Сутність функції організування та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності.

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія структур організації.

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

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Зіставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

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

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

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

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

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

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації.

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

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

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

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

Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера.

Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

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

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності.

Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.

Напрями підвищення ефективності управління організацією.

Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.

Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту. Культура менеджменту.

### **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук.ред. В.Яцура, Д. Олесевич. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.
2. Білорус Т.В. Основи менеджменту: (гриф МОН України) – К.: Атїка, 2009. – 160 с.
3. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Учебное пособие /Друкер Питер; Пер.с англ. и редакция Н.М.Макаровой.– Москва .Санкт-Петербург.Киев : Вильямс, издательский дом, 2001.– 272с.
4. Классики менеджмента / Под ред. М.Уернера / Перекл. з англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревського. – СПб.: Питер, 2004. – 1168 с.
5. Кредісова А.І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія /А.І. Кредісов.– Київ: Знання України, 2009.– 516с.
6. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник.- К.: „Академвидав”, 2003. - 416с.
7. Лепейко Т.І. Менеджмент: навч. посіб./Лепейко Т.І., Миронова О.М.– Харків: ХНЕУ, 2010.– 204 с.
8. Минцберг Г. Школы стратегий: Стратегическое сафари:екскурсия по дебрям стратегий менеджмента Авт.:Г.Минцберг,Б.Альстрэнд, Дж.Лэмпел.– Санкт-Петербург: Питер, 2000.– 336с.

9. Менеджмент: навчально-методичний комплекс для студентів економіч. спеціальностей / – Київ: Київський університет, 2007.– 107с.
10. Менеджмент: підручник /Федоренко В.Г. та ін; за наук. ред.В.Г. Федоренка – Київ: Алерта, 2008.– 652 с.
11. Мескон М.Х.,Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. - М.: Дело, 2002. - 702с.
12. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Г.В. Осовська – Київ: Кондор, 2008.– 216 с.
13. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія / В.С.Сухарський.– Тернопіль: Астон, 2002.– 416с.
14. Черваньов Д. Менеджмент: Терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт: Підручник.– К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2001. – 853 с.
15. Черваньов Д.М., Названова Л.М. Навчально-методичні матеріали: „Менеджмент.Конспект лекцій.” для студентів спеціальності 6.050200 “Менеджмент організацій”, 2010- 115 с.
16. Шегда А.В. Менеджмент: Учебник /А.В.Шегда– 3-е изд., испр. и доп.– Київ: Знання, 2006.– 645с.
17. Шелдрейк Джон Теория менеджмента:от тейлоризма до японизации =Management theory from taylorism to japanization /Шелдрейк Джон.– Санкт-Петербург, М., Х., Минск: Питер, 2001.– 352с.
18. Хажински А. Гуру менеджмента: Дорога к успеху/Анджей Хажински.– Санкт-Петербург: Питер, 2002.– 480с.
19. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнить и контролировать данные, определяющие стоимость компании /К.Уолш; Гос. ун-тет управления. Нац. фонд подготовки кадров.– Москва: Дело, 2001.– 360с.

### **«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

#### **Тема 1.Управління персоналом як наука**

Система наук про працю і персонал, і роль економіки, організації, менеджменту, соціології, психології, соціоніки, праксеології. Суть управління персоналу. Предмет, завдання та зміст управління персоналу. Принципи та методи управління персоналом. Механізм управління кадрами. Функції системи управління персоналом.

#### **Тема 2. Еволюція управління людськими ресурсами**

Історичний розвиток управлінських функцій. Виникнення і склад функцій управління персоналом. Управління персоналом у різних соціально-економічних системах. Управління людьми в середньовіччі. Погляд на управління трудовими ресурсами за часів промислової революції ХІХ століття. Зміна поглядів щодо управління людьми з виникненням школи «наукового менеджменту». Поява відділів з управління персоналом. Служби менеджменту персоналу. Планування та організація роботи відділів кадрів у

підприємствах та об'єднаннях. Особливості управління персоналом у господарюючих суб'єктах АПК, заснованих на приватній формі власності.

### **Тема 3. Аналіз якісного складу і зайнятості персоналу**

Поняття якісного складу персоналу. Цілі аналізу та оцінки якісного складу кадрів. Методика визначення якісного складу персоналу. Аналіз персоналу за статтю, віковим складом працівників, освітою, кваліфікацією, стажем роботи. Співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах. Якість розстановки кадрів за посадами і спеціальностями. Ступінь відповідності працівника вимогам посади. Тривалість використання працівника на одній посаді.

Поняття «плинність персоналу». Методика аналізу плинності персоналу. Коефіцієнт обороту персоналу. Рівень стабільності персоналу. Коефіцієнт плинності і змінності персоналу. Рівень зайнятості та її особливості в сільськогосподарському виробництві. Нетрадиційні форми зайнятості і самозайнятість, тимчасова зайнятість і часткова зайнятість. Ринок праці та безробіття. Фрикційне, структурне і циклічне безробіття. Природний рівень безробіття. Економічні і соціальні втрати від безробіття. Закон Оукена. Функції служб зайнятості.

Класифікація персоналу. Планування потреби та використання людських ресурсів. Визначення потреби у кадрах у малих сільськогосподарських підприємствах, заснованих на приватній формі власності. Внутріорганізаційні та зовнішні фактори, що впливають на формування потреби в персоналі. Джерела покриття потреб організації в персоналі. Методи прогнозування потреб у людських ресурсах.

### **Тема 4. Професійний розвиток персоналу**

Необхідність і ціль оцінки персоналу в організації. Методи оцінки. Оцінка праці та результатів праці. Оцінка професійної поведінки. Якісна оцінка працівників. Комплексна оцінка управлінського персоналу. Графічна шкала оцінок, порівняльні методи, методи критичних ситуацій та управління за цілями. Процедура оцінки. Нетрадиційні підходи до оцінки персоналу. Психологічні методи оцінки. Метод «360° — Атестація» персоналу. Використання матеріалів атестації менеджерами.

Розвиток організації та навчання її працівників як складова цього процесу. Професійний ріст персоналу. Планування процесу професійного навчання персоналу: визначення цілей професійного навчання і критерії оцінки його ефективності; розробка і реалізація програм професійного навчання. Методи професійного навчання (інструктаж, ротація, учнівство і наставництво, лекції, розгляд практичних ситуацій, ділові ігри, самостійне навчання) їхні переваги й недоліки.

### **Тема 5. Ефективне управління персоналом організації**

Цілі системи компенсацій. Традиційна система компенсацій та її використання. Визначення розміру заробітної плати з урахуванням встановленого ліміту. Управління системою пільг і виплат. «Нетрадиційні» методи компенсації. Системи змінної заробітної плати. Переваги й недоліки погодинної оплати праці. Система плати за знання і компетенцію. Сучасні

тенденції в галузі компенсації. Стимулювання якості праці працівників апарату управління. Теорії мотивації і створення мотиваційного механізму. Матеріальне і моральне стимулювання працівників. Мотиваційний потенціал менеджера. Влада та її роль у менеджменті. Мистецтво особистого впливу на підлеглих.

Зв'язок системи управління персоналом з цілями організації. Прийоми і методи, які необхідні для забезпечення потрібної відповідності системи управління персоналом цілям організації. Відповідність систем управління персоналом стану зовнішнього середовища і культурі організації. Цілісність системи управління персоналом. Участь керівництва організації в процесі управління персоналом. Створення робочих груп. Типи робочих груп і стадії їхнього розвитку. Неофіційні формування в організації. Трудова дисципліна, свобода і відповідальність. Методи зміцнення трудової дисципліни. Діловий конфлікт у колективі. Основні причини виникнення конфлікту. Управління конфліктом. Прогресивні методи раціоналізації праці і активізації людського фактора. Метод управління персоналом шляхом постановки цілей. Методи та показники оцінки ефективності управління персоналом.

Основні поняття соціоніки. Соціоніка як новий науковий підхід до вивчення індивідуально-психологічних особливостей людини. Побудова соціонічних моделей особистості. Соціонічні типи. Екстраверти та інтроверти. Раціоналісти та ірраціоналісти. Типологія швейцарського психолога К.Г.Юнга. Характеристика логічного, етичного, сенсорного, інтуїтивного типів. Особливості передачі інформації різними типами. Методика визначення соціотипу за висловлюваннями, вчинками, зовнішніми ознаками та за тестами. Відносини між представниками різних соціотипів (інтертипні відносини). Безконфліктне спілкування дуальних пар і удосконалення особистості.

Форми раціонального використання людських ресурсів у зарубіжних країнах. Функції кадрової служби в підприємствах і установах Західної Європи. Роль кадрових служб у формуванні виробничих колективів і реалізації їхнього творчого потенціалу. Участь виробничих колективів у вирішенні питань найму і просування управлінських кадрів. Роль консультаційних фірм у ФРН.

Особливості роботи з персоналом, підготовки і підвищення кваліфікації працівників на підприємствах ФРН. Кадрова служба та її функції на підприємствах США. Японська система управління трудовими ресурсами. Роль і функції міжнародної організації праці (МОП).

### **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / Т.В. Білорус – Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2007. – 174 с.
2. Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент: Навчальний посібник /Л.Ю Гордієнко, Л.Г. Шемаєва.– Харків: ХНЕУ, 2006.– 212с.
3. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-но-трудова відносини: Підручник. 3-тє видання К.: Знання, 2007. – 559 с.



4. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала: Учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений /Г.А.Дмитренко, Е.А.Шарапатова, Т.М. Максименко – Київ: МАУП, 2002.– 248с.
5. Евтихов О. Психология управления персоналом. Теория и практика. М.: Речь, 2009- 320с.
6. Ковальська К.В. Управління персоналом: навчально-методичний комплекс для студентів економічних спеціальностей. – Київ, 2010. – 110 с.
7. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу: навчальний посібник для студ. серед. і вищ. навч. закладів /В.М. Колпаков Київ: МАУП, 2006.– 408с.
8. Коул, Джеральд. Управление персоналом в современных организациях/ Пер. с англ. Н.Г. Владимирова – М., 2004. – 352 с.
9. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом.- К., 2003.- 296с.
- 10.Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія /Лепейко Т.І., Миронова О.М– Харків: ХНЕУ, 2010.– 236 с.
- 11.Мурашко М.І. Менеджмент персоналу : Навчально-практ. посібник / М.І. Мурашко. – Київ : Знання, 2002. – 311с.
- 12.Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н, Мерко А. И. Мотивация персонала.-М: Альфа-Пресс, 2010- 640с.
- 13.Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент: Практические рекомендации /В.Н.Слиньков.– Киев: КНТ, 2007.– 476с.
- 14.Управление персоналом: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. -М.: ИНФРА-М, 2001. – 638 с.
- 15.Управління персоналом: навч. посіб. /Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
- 16.Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник / Ф.І.Хміль.– Київ: Академвидав, 2006.– 488с.

### **«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»**

#### **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». Задачі стратегічного управління.

Основні етапи становлення і розвитку стратегічного менеджменту. Ключові гіпотези стратегічного управління: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії, здібності та діяльності; багатоелементності; збалансованості. Моделі стратегічного управління.

Процес стратегічного менеджменту. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах господарювання.

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

Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень. Корпоративний, бізнесовий та функціональний рівні стратегічних рішень.

Стратегії підприємств різних галузей. Класифікація стратегій.

Характеристика типів стратегічного управління та умов їх ефективності. Виробнича стратегія підприємства та їх класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії. Стратегія управління персоналом на іноземних ринках.

### **Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства**

Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегій.

Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Класифікація стратегічних цілей. Визначення факторів що впливають на вибір стратегічних цілей. Формулювання системи стратегічних цілей та завдань.

Побудова дерева стратегічних цілей.

### **Тема 4. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства**

Поняття зовнішнього середовища. Взаємодія організації і навколишнього середовища. Характерні особливості зовнішнього середовища: невизначеність, складність, динамізм. Складові компоненти зовнішнього середовища: економічні, політичні, правові, соціально-демографічні, природні, географічні та технологічні. Поняття безпосереднього середовища організації.

Стратегічні дослідження, їх сутність та призначення. Напрями стратегічних досліджень організації. Методика виконання стратегічних досліджень. Організація проведення стратегічних досліджень.

Методи і прийоми аналізу та прогнозу середовища. Матриця SWOT, матриця можливостей, матриця вразливості, матриця профілю середовища, PEST- аналіз. Модель галузевої конкуренції за М.Портером.

### **Тема 5. Когнітивність як передумова стратегічного розвитку підприємства**

Характеристика організації, що навчається. Сутність організації, що навчається, її навички і уміння: системне мислення, інтелектуальні моделі, загальне бачення, групове навчання та інші. Навички, необхідні для досягнення організаційного консенсусу. Шляхи досягнення загальних цілей.

Роль єдиної мети для організації та її членів. Утворення загального бачення: заохочення особистого бачення, від особистого - до загального, виховання відданості цілям організації, затвердження бачення в наборі керівних ідей. Засоби досягнення мети: діалог і дискусія, групове навчання, інші.

Типові помилки організацій, що навчаються. Відсутність системного мислення, неправильні попередні рішення, неефективність або відсутність причинно-наслідкового аналізу, використання застарілих шаблонів, рішень про межі зростання, підміна проблем та ін.

Зміна свідомості і процеси навчання. Уміння побачити світ заново. Удосконалення особистості: дух організації, що навчається, клімат

стимулювання навчання та накопичення досвіду, атмосфера творчого напруження, поєднання раціонального знання та інтуїції.

Петлі навчання. Інформаційна та комунікаційні структури організацій, що постійно навчаються. Подвійні петлі навчання. Адаптивне та креативне навчання.

Роль вищого керівництва як каталізатора навчання. Межі застосування контролю. Мистецтво делегування повноважень і оцінки помилкових дій підлеглих. Нові функції лідерів: конструктор організації, учитель, слуга, взірець для творчого напруження.

### **Тема 6. Стратегічне планування**

Принципи стратегічного планування. Основні підходи до формулювання стратегій. Ціль стратегічного планування. Етапи стратегічного планування. Принципи стратегічного планування. Горизонт стратегічного планування.

Бар'єри для стратегічного планування. Об'єктивність існування, причини та сутність бар'єрів для стратегічного планування: негативний досвід, нерозвиненість теорії та методів планування, середовище, небажання встановлювати цілі та розробляти стратегії, опір змінам, обмеження (матеріальні, у часі та ін.).

Подолання бар'єрів. Необхідність комплексного підходу до подолання бар'єрів. Моделі стратегічного планування. Характеристика моделей стратегічного планування.

### **Тема 7. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг**

Поняття «стратегічний потенціал підприємства». Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування та розвиток. Класифікація видів СПП.

Основні підходи діагностики стратегічного потенціалу підприємства. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.

Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Властивості конкурентних переваг. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг.

### **Тема 8. Впровадження змін на різних етапах життєвого циклу організації**

Управління стратегічними змінами та життєвий цикл підприємства. Теорії життєвого циклу підприємства.

Характеристика основних етапів життєвого циклу організації (зародження, формалізація, розвиток, переорієнтація/ занепад) Життєвий цикл організації та відповідність типів управління кожному етапові життєвого циклу. Організаційний розвиток за У. Френчем і С. Беллом. Метод ОР. Передумови та цінності ОР. Участь в ОР. Умови успішності ОР. Характеристика змін за функціональною ознакою та ознакою комплексності на кожному етапі життєвого циклу організації та особливості їх впровадження.

Шляхи досягнення конкурентної переваги в залежності від стадії життєвого циклу галузі. Застосування стратегій покращення продукту або низьких цін та інших стратегій на етапах зародження, стандартизації,

зростання, насичення і омолодження галузі. Стратегії отримання першочергового права і проактивні стратегії.

### **Тема 9. Види стратегічного управління**

Системи управління в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації. Поняття «сильних» і «слабких» сигналів середовища в процесі стратегічного управління підприємством.

Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення.

Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін, гнучких екстрених рішень, в умовах стратегічних несподіванок.

### **Тема 10. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства**

Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства.

Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристики. Ключові фактори успіху СЗГ: види та характеристики.

Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства. Використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінзі», «Shell-DMP, моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку.

### **Тема 11. Генерування стратегій та умови їх реалізації**

Критерії вибору стратегічних альтернатив. Використання матричних 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. Мотивації персоналу в процесі реалізації стратегії.

### **Тема 12. 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. Труднощі реалізації стратегії.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва, 1989. – 519с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для студ. обучающихся по спец. и направлению "Менеджмент" / О.С.Виханский; Ред. И.К. Безумнова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Экономист, 2003. – 296с.
3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для студ. высш. учеб. завед. / А.Т. Зуб; МГУ им. М.В. Ломоносова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Аспект Пресс, 2004. – 415с.
4. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций: Учебное пособие для студ. высш. учеб. зав. / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – Москва: Инфра-М, 2002. – 288с.
5. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С.Гошал. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 688с.
6. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : Навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – Київ : ЕксОб, 2004. – 560с.
7. Портер М. Стратегія конкуренції : Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Портер Майкл; Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – Київ : Основи, 1998. – 390с.
8. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон-мл., Стрикленд, Ш. – 12-е изд. – Москва: Вильямс, 2003. – 928с.
9. Шегда А.В. Стратегічне управління: Підручник. – К.: ВПЦ „Київський університет”. – 2009. – 304 с.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний; МОНУ; КНЕУ. – Київ : КНЕУ, 2001. – 232с.
11. Черваньов Д.М. Сіткові моделі у менеджменті : Навч. посібник для студентів економічних спеціальностей / Д.М. Черваньов, В.Г. Балан. – Київ : РВВ ІМФ, 2003. – 160с.

### **«ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

#### **Тема 1. Операційна система організації та операційний менеджмент**

Сутність та зміст поняття „операційний менеджмент”. Цілі та завдання організації та управління операційними системами. Предмет, об’єкти та суб’єкти операційного менеджменту. Цикл (функції) операційного менеджменту. Операційні менеджери, їх функції та задачі. Операційна стратегія: сутність, етапи створення і реалізації. Операційна система як об’єкт управління: сутність, характеристика складових, типи операційних систем. Операційний цикл підприємства. Поняття та класифікація виробничих процесів. Принципи організації виробничих процесів. Методи організації виробництва, їх порівняльна характеристика. Сутність конвеєрних потоків, їх ефективність та значення. Завдання і зміст оперативного управління операційною системою. Етапи оперативного управління.

Організація диспетчерування на підприємстві. Закордонний досвід оперативного управління виробництвом та збутом.

## **Тема 2. Планування виробничих процесів на підприємстві**

Проектування продукції та процесу виробництва. Сфера послуг та особливості проектування послуг. Поняття та основні розділи виробничої програми. Планування виробничих потужностей. Розробка асортиментної та інноваційної політики підприємства. Процес оновлення продукції на підприємстві. Обґрунтування управлінських рішень щодо виробництва продукції на основі методу аналізу беззбитковості. Математичні методи і моделі у плануванні виробничих процесів. Особливості організації переходу на випуск нової продукції та освоєння нового виробництва. Сутність та задачі підготовки виробництва. Використання функціонально-вартісного аналізу на етапі підготовки виробництва. Використання сітьових методів планування та управління виробництвом при підготовці виробництва, їх суть, значення.

Характеристика і організація трудових процесів. Види трудових процесів. Суть і положення організації праці, її завдання. Розподіл та кооперація праці. Робоче місце та його роль у трудовому процесі. Класифікація робочих місць. Суть і місце нормування в організації праці. Призначення, завдання та принципи нормування праці в сучасних умовах. Трудові норми та нормативи. Класифікація витрат робочого часу. Методи розрахунку обґрунтованих норм. Основи організації оплати праці.

## **Тема 3. Організація та управління виробничою інфраструктурою підприємства**

Поняття інфраструктури підприємства, її місце та роль. Склад та завдання операційної інфраструктури. Принципи організації ефективного обслуговування виробництва. Сутність та завдання ремонтного господарства підприємства. Система планово-попереджувальних ремонтів та характеристика її складових. Організація підготовки та проведення ремонтних робіт. Характеристика методів організації ремонту. Розрахунок потреби в ремонтних матеріалах та чисельності персоналу ремонтного господарства. Енергогосподарство підприємства, його призначення, задачі та структура. Енергобаланс та основні напрями його оптимізації. Характеристика та структура транспортного господарства підприємства. Класифікація транспортних засобів. Вантажопотік та системи організації перевезень. Функції складського господарства підприємства. Поняття та класифікація складів.

Система управління матеріальними ресурсами підприємства. Управління процесом споживання матеріальних ресурсів. Управління виробничими запасами, їх види. Облік і оцінка матеріальних запасів. Характеристика витрат пов'язаних з і створенням і збереженням виробничих запасів. Системи управління запасами.

Поняття та актуальність якості у виробництві. Програма забезпечення якості. Система якості. Стандартизація та сертифікація. Характеристика показників оцінювання рівня якості продукції та послуг. Організація

контролю якості на підприємстві. Ціна якості. Управління якістю продукції на підприємстві. Поняття конкурентоздатності продукції. Взаємозв'язок якості і конкурентоздатності.

#### **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Бай С.І. Операційний менеджмент: практикум. Навч. посібник / С.І. Бай, І.В. Іванова, Н.М. Микитенко - К.: 2004- 186 с.
2. Білорус Т.В. Операційний менеджмент: Навчально-методичний комплекс для студентів економічних спеціальностей. – К.: - 2009. – 104 с.
3. Васильков В.Г. Організація виробництва: Навч.посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 524 с.
4. Гэлловэй Лес Операционный менеджмент = Principles of operations management: Принципы и практика / Гэлловэй Лес.– Санкт-Петербург: Питер, 2001.– 320с.
5. Гриньова В.М. Організація виробництва : підручник / В.М. Гриньова, М.М. Салун. – Київ : Знання, 2009. – 582с.
6. Ильдеменов С.Операционный менеджмент. Учебник для программы МВА.- М.:Инфра-М,-2007.-337с.
7. Микитенко Н.В. Операційний менеджмент. Практикум: навч. посіб. / Н.В. Микитенко- К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009.- 197с.
8. Омеляненко Т.В. Операційний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самостійного вивч. дисципліни /Т.В. Омеляненко, Н.В.Задорожна; Київський екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – 2-е вид., без змін. – Київ : КНЕУ, 2006. – 236с.
9. Організація діяльності підприємства навчальної дисципліни "Операційний менеджмент":навчальний посібник /Ястремська О.М. та ін.; ХНЕУ. – Харків: ХНЕУ. Ч. 1. – 2008. – 224 с.
10. Організація виробництва : підручник для студ. економ. спец. вищ. навч. закл. / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, А.С. Старовірець, В.Я. Чевганова. – Київ : Лібра, 2008. – 360 с.
11. Соснін О.С. Виробничий і операційний менеджмент: навч. посіб./ О.С. Соснін, В.В. Казарцев ; Європейськ. ун-т. - 3-тє вид. - К.: 2007. - 147 с.
12. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва: підручник. – Львів: "Магнолія плюс", 2004. – 400 с.
13. Чейз Р. Б., Эквилайн Н. Д., Якобс Р. Ф. Производственный и операционный менеджмент. - М.; СПб. ; К. : Издательский дом "Вильямс", 2007. - 1184 с.

## **КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ФАХОВИХ ВСТУПНИХ ВИПРОБУВАНЬ**

Фахові вступні випробування для вступників передбачають виконання тестових завдань, які об'єктивно визначають їх рівень підготовки.

Тести включають 50 питань. Кожна правильна відповідь оцінюється в 2 бали. Набрані бали додаються до 100 балів. Максимальна кількість балів – 200.

Приймальна комісія допускає до участі у конкурсному відборі для вступу на навчання вступників на основі раніше здобутого освітнього рівня бакалавра, які при складанні фахового вступного випробування отримали не менше 124 балів.

Тривалість фахового вступного випробування – 60 хвилин.

Програма вступних випробувань з комплексу професійно – орієнтованих дисциплін обговорена і затверджена на засіданні науково-методичної ради факультету економіки та менеджменту, протокол № 7 від 19.02.2016 року.

**Голова фахової атестаційної комісії**

**В.П.Прадун**