



Фахове випробування є комплексним екзаменом, що включає теоретичну (тестові завдання) та практичну (три завдання різного ступеню складності) частини в межах освітньо-професійної програми за спеціальністю «Менеджмент» та Проекту стандарту за спеціальністю «Менеджмент».

До складу тестових завдань внесені питання за наступними навчальними дисциплінами: менеджмент, операційний менеджмент, планування діяльності підприємства, управління персоналом, економіка і фінанси підприємства.

Завдання фахового випробування складено з метою виявлення знань, вмінь, компетентностей, якими володіє бакалавр за спеціальністю «Менеджмент» (табл. 1).

Таблиця 1

Основні компетентності, якими повинен володіти бакалавр за спеціальністю «Менеджмент»

<b>Професійні компетентності</b>
<i><b>Загально-професійні:</b></i>
- здатність до оцінки та аналізу соціально-економічних процесів і явищ на глобальному (мега-), макро-, мезо- і макрорівнях
- здатність працювати з інформацією, у тому числі в глобальних комп'ютерних мережах
- уміння обґрунтовувати управлінські рішення та спроможність забезпечувати їх правомочність
- здатність розглядати суспільні явища в розвитку і конкретних історичних умовах
- здатність здійснювати комунікаційну діяльність
- уміння працювати у колективі та команді
- здатність працювати самостійно і автономно
- здатність діяти з позицій соціальної відповідальності, займати активну громадянську позицію та розвивати лідерські якості
- здатність виконувати професійну діяльність відповідно до стандартів якості
- здатність до формування культури мислення, її сприйняття
- здатність до навчання
- здатність формувати нові ідеї (креативність)
- здатність адаптуватися до нових ситуацій в професійній діяльності
<i><b>Спеціалізовано-професійні:</b></i>
- здатність здійснювати процес розвитку та стимулювання (мотивації) персоналу
- здатність здійснювати організаційне проектування
- уміння ефективно організовувати групову роботу на основі знань процесів групової динаміки та принципів формування команди

- здатність до прийняття обґрунтованих рішень щодо основних планових показників діяльності підприємства в умовах ринкової економіки
- володіння інструментарієм здійснення планування основних показників діяльності підприємства за кожним напрямом
- здатність приймати рішення про оптимальне значення планових показників за усіма напрямами діяльності підприємства з метою забезпечення ефективності використання усіх ресурсів
- здатність вирішувати проблемні питання у діяльності підприємств, пов'язані з перспективою їх подальшого розвитку, на основі побудови ефективного механізму планування з метою запобігання загроз, небезпек та зниження ступеня ризику діяльності підприємства
- здатність розуміти організаційно-економічний механізм створення, функціонування та управління операційною системою підприємства
- приймати стратегічні рішення задля забезпечення ефективності функціонування операційної системи
- здатність розробляти системи стратегічного, поточного (тактичного) та оперативного контролю діяльності
- здатність здійснювати контроль за виконанням рішень та забезпечення виконавчої дисципліни
- здатність оцінювати вплив макроекономічного середовища на функціонування організацій та органів влади
- здатність розуміти економічні основи функціонування організації для збору інформації з метою прийняття рішень, планування діяльності та контролю
- здатність збирати та обробляти первинну інформацію, виявляти загальні тенденції розвитку організації
- здатність оцінювати результати фінансово-економічної діяльності
- уміння знаходити та оцінювати нові ринкові можливості та формулювати бізнес-ідею
- здатність розробляти бізнес-плани створення та розвитку нових організацій, напрямів діяльності, продукції (товарів та послуг)
- уміння здійснювати управлінські функції на основі маркетингу для задоволення потреб споживачів та забезпечення ефективної діяльності підприємства
- здатність організовувати і контролювати виконання виробничої програми

**СТРУКТУРА та КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ**  
**знань абітурієнтів за результатами вступного екзамену за фахом**  
**(Спеціальність 073 «Менеджмент», Освітня програма – «Менеджмент**  
**інноваційної діяльності», освітній ступінь – магістр)**

Екзаменаційний білет з фахового випробування включає дві частини:  
 тестові завдання;  
 практичні завдання.

Тестові завдання включають 30 тестів різного типу. Правильна відповідь на тести з 1 до 10 відповідає 2 балів, на тести з 11 по 20 – 3 балам, на тести з 21-30 по 5 балів. Максимальна загальна оцінка тестових завдань становить 100 балів.

Практичні завдання включають завдання різного рівня складності, а саме два діагностичних завдання та одне евристичне завдання, загальна оцінка за виконання яких складає 100 балів.

Кожне практичне завдання оцінюється певною кількістю балів, відповідно до рівня їх складності, а саме:

перше діагностичне завдання – 20 балів;

друге діагностичне завдання – 30 балів.

третє евристичне завдання – 50 балів.

Деталізовані критерії оцінювання кожного із завдань наведені в табл. 1.

Таблиця 1

**Критерії оцінювання завдань**

Завдання	Бали	Критерії оцінювання
3 (евристичне)	45-50	Повне розв'язання задачі; дотримання методики розв'язання; наявність необхідних таблиць; правильність відповіді; обґрунтованість висновків; охайність оформлення. Креативність у вирішенні завдання, висловлення власної позиції у сформованих висновках і рекомендаціях.
	36-44	Повне розв'язання задачі; дотримання методики розв'язання; помилки при побудові таблиць; правильність відповіді; недостатня обґрунтованість висновків; наявність виправлень в рішенні; наявність сформованих рекомендацій за результатами рішення.
	26-35	Повне розв'язання задачі; незначне порушення методики розв'язання; помилки при побудові таблиць; правильність відповіді; недостатня обґрунтованість висновків; наявність виправлень в рішенні; рекомендації за результатами рішення не логічні.
	16-25	Не менше 80% розв'язання задачі; суттєве порушення методики розв'язання; помилки при побудові таблиць; відповідь не повна; відсутність обґрунтування висновків;

		наявність численних виправлень в рішенні; рекомендації за результатами рішення не логічні.
	11-15	Не менше 60% розв'язання задачі; недотримання методики розв'язання; таблиці побудовані не повністю; відповідь не повна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні; рекомендації за результатами рішення відсутні.
	1-10	Не менше 40% розв'язання задачі; незнання методики розв'язання; таблиці відсутні; відповідь не правильна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні; рекомендації за результатами рішення відсутні.
2 (діагностичне)	26-30	Повне розв'язання задачі; дотримання методики розв'язання; наявність необхідних таблиць; правильність відповіді; обґрунтованість висновків; охайність оформлення.
	25-18	Не менше 80% розв'язання задачі; суттєве порушення методики розв'язання; помилки при побудові таблиць; відповідь не повна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні.
	17- 8	Не менше 60% розв'язання задачі; суттєве порушення методики розв'язання; помилки при побудові таблиць; відповідь не повна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні.
	1 – 7	Не менше 40% розв'язання задачі; незнання методики розв'язання; таблиці відсутні; відповідь не правильна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні.
1 (діагностичне)	20-15	Повне розв'язання задачі; правильність відповіді; обґрунтованість висновків; охайність оформлення.
	15-12	Повне розв'язання задачі; правильність відповіді; недостатня обґрунтованість висновків; наявність виправлень в рішенні.
	11-5	Не менше 80% розв'язання задачі; відповідь не повна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні.
	1– 4	Не менше 40% розв'язання задачі; відповідь не правильна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні.

Загальна максимальна кількість балів за екзаменаційним білетом складає 200 балів.

Голова атестаційної комісії

О.М. Ястремська

## ЗМІСТ ФАХОВИХ ВСТУПНИХ ВИПРОБУВАНЬ

### **Розділ 1. 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: цілевизначення, 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. 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, загальноорганізаційна. 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.

## **Розділ 2. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **Тема 1. Сутність та завдання організації виробництва**

Поняття і основні завдання організації діяльності підприємства. Зміст організації виробництва. Основні аспекти теорії організації виробництва. Історія формування та розвитку науки організації виробництва. Ключові моменти, що визначили становлення наукових основ організації виробництва. Внесок представників різних наукових шкіл в галузі організації виробництва в розширення об'єктів науки.

### **Тема 2. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати**

Поняття та зміст операційної діяльності підприємства. Елементи виробничої діяльності. Продукція виробничої діяльності. Виріб, послуга. Поняття та основні елементи виробничого процесу. Склад і структура

виробничого процесу. Сутність основних, допоміжних та обслуговуючих процесів. Склад і сутність стадій основного процесу на виробничому підприємстві. Технологічні процеси. Сутність і зміст основних принципів організації виробничих процесів: диференціація, спеціалізація, пропорційність, прямоточність, безперервність, паралельність, автоматичність, оптимальність, гнучкість, стандартизація. Поняття про тип виробництва. Сутність та характеристика організації виробничого процесу в часі. Поняття тривалості виробничого циклу. Склад і структура тривалості виробничого циклу. Шляхи скорочення тривалості виробничого циклу.

### **Тема 3. Організація трудових процесів і робочих місць**

Поняття і цілі організації праці. Розподіл праці, зміст і її структурування. Розширення завдань, збагачення змісту завдань, зміна робіт, групова робота. Карта організації праці. Ергономічні вимоги до обладнання. Умови праці. Промислова естетика. Організація робочого місця. Системи забезпечення та обслуговування робочих місць. Режим праці та відпочинку. Підготовка та підвищення кваліфікації. Багатоверстатне обслуговування та суміщення професій. Поняття норм та їх призначення. Перспективні норми. Методи та організація встановлення техніко-економічних норм. Організація використання матеріальних ресурсів. Виявлення резервів економії матеріалів. Нормування витрат матеріалів. Визначення матеріальних і трудових ресурсів для основного та допоміжного виробництва.

### **Тема 4. Методи організації виробництва**

Поняття методу організації виробництва. Непотокове виробництво та його характеристика. Обчислення кількості устаткування та його розміщення. Методика розрахунку виробничої потужності дільниць, цехів і підприємства в цілому. Розрахунок використання устаткування і напрями покращення використання виробничої потужності. Вихідні дані для проектування підрозділів, методи проектування, етапи розрахунків. Організація виробничого процесу в часі та просторі. Техніко-економічна характеристика цехів різних типів виробництва, їх класифікація. Виробнича структура та фактори, що її

визначають; режим роботи, методи організації в основних підрозділах цеху. Потокowe виробництво Основні ознаки та його ефективність. Вибір виду потокової лінії та визначення її параметрів. Об'єкти і засоби механізації та автоматизації виробництва. Організація автоматизованого виробництва. Поняття, склад та перспективи розвитку дрібного гнучкого автоматизованого виробництва. Організація і проектування гнучких виробничих систем (ГВС)

### **Тема 5. Організація допоміжних і обслуговуючих виробництв**

Поняття інфраструктури підприємства (в цілому), виробничої та соціальної інфраструктури підприємства. Концептуальні підходи до організації виробничої інфраструктури підприємства. Основи організації і проектування підрозділів підприємства допоміжного виробництва. Функції підрозділів виробничої інфраструктури підприємства. Зміст та завдання організації технічного обслуговування виробництва. Стан та тенденції розвитку технічного обслуговування виробництва. Склад і завдання ремонтного господарства промислового підприємства. Поняття системи забезпечення виробництва технологічним оснащенням й інструментом. Склад і завдання інструментального господарства промислового підприємства. Планування потреби в інструменті. Організація зберігання, видачі та відновлення інструмента. Удосконалення організації інструментального господарства підприємства.

### **Тема 6. Основи менеджменту якості**

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. 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.

### **Тема 7. Комплексна підготовка виробництва до випуску нової продукції**

Передпроектні дослідження: Поняття «нова продукція», «інтелектуальний продукт», «новації», їх види. Життєвий цикл продукції, процес створення та освоєння продукту. Організація наукових досліджень, винахідницької, раціоналізаторської та патентної роботи. Організаційні форми проведення досліджень, проектування та освоєння виробів, їх особливості в сучасних умовах. Освоєння нового продукту (технології). Показники нового виробу і рівня виробництва. Організація освоєння нового виробу, особливості процесів у серійному і масовому виробництвах. Процеси оновлення (заміщення) продукції та методів переходу. Методи планування та управління підготовкою виробництва. Трудомісткість освоєння нової продукції (процесів). Методи прискорення освоєння нової продукції.

### **Тема 8. Управління результативністю операційної діяльності**

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.

### **Тема 9. 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. Поняття «операції» та «виробництво», їх взаємозв'язок і розбіжність. Види операцій, їх взаємозв'язок. Операційний менеджмент як ефективне управління

всіма видами діяльності підприємства. Сутність системного підходу до операційного менеджменту. Виробничий та операційний менеджмент: спільні та відмінні характеристики. Взаємозв'язок операційного менеджменту з іншими функціональними видами менеджменту. Історичний розвиток операційного менеджменту: промислова революція, розвиток теорії менеджменту, розвиток науки менеджменту і систем. Особливості операційного менеджменту в різних галузях економіки. Цілі, основні завдання, принципи, функції та особливості операційного менеджменту. Операційний менеджмент та процес управління. Напрями вдосконалення операційного менеджменту. Роль операційного менеджменту в підвищенні якості та конкурентоспроможності продукції, робіт, послуг.

### **Тема 10. Операційна система організації**

Операційна система як об'єкт управління. Особливості та властивості операційної системи. Класифікаційні підходи до операційних систем. Виштовхуючи та витягуючи операційні системи. Одиначні (проектні) системи. Дрібносерійні системи. Системи масового виробництва. Системи з безперервним процесом. Структура операційної системи: перероблювальна підсистема, забезпечувальна підсистема, підсистема планування і контролю, їх характеристика. Оцінка ефективності операційної системи. Ритмічність роботи операційної системи, методи і показники оцінки ритмічності.

### **Тема 11. Операційна стратегія**

Коло стратегічних питань, що вирішується в операційному менеджменті. Базові стратегії щодо розробки операційної стратегії: корпоративна та ринкова стратегії. Проблеми, які ставляться корпоративною і ринковою стратегіями перед операційною стратегією. Сутність та етапи розробки операційної стратегії. Операційні пріоритети. Пріоритети, які визначають місце підприємства на ринку. Зсув конкурентних пріоритетів. Формування стратегії виробництва товару. Розробка стратегії процесу. Типи процесів: сфокусований на процесі, сфокусований на продукті та процесі, який повторюється. Порівняння стратегії процесів. Особливості стратегій сервісних процесів.

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

## **Тема 12. 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. 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. Схеми розміщення потужностей. Розміщення приміщень і обладнання сервісних підрозділів підприємства. Планування офісу. Відмінності у проектуванні продукту та послуги. Застосування „дерева рішень” у проектуванні товару або процесу. Проектування виробничого і обслуговуючого потоків: методи, засоби, інструментарій. Проектування робіт і нормування праці.

## **Тема 13. Управління поточним функціонуванням операційної системи**

Стратегічне, тактичне та оперативне управління операціями. Сукупне (агрегативне) планування випуску продукції. «Чисті» стратегії сукупного планування Їх характеристика, застосування. Сутність оперативного управління операційною системою. 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. Організація оперативного управління операційними системами масового типу. Оперативне управління серійними операційними системами. Оперативне управління операційними

системами одиничного типу. Системи оперативного планування, що застосовуються в операційних системах різного типу. Календарно-планові нормативи як база оперативного планування. Побудова календарних планів-графіків, методи їх оптимізації. Розробка змінно-добових завдань.

#### **Тема 14. Управління проектами**

Сутність проектного підходу до управління організацією. Життєвий цикл проекту. Менеджмент проекту. Планування проектів. Поопераційний перелік робіт. Створення робочих графіків. Розклад проектів. Контролінг проектів. Методи мережного 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).

### **Розділ 3. ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **Тема 1. Планування та його значення в економіці підприємства**

Планомірність та пропорційність як об'єктивні риси суспільного виробництва. Роль планування в людській діяльності. Планування як наукове прогнозування ходу та здобутків виробництва, визначення шляхів і засобів його реалізації. Державне регулювання планових рішень підприємств в умовах ринкової економіки. Підприємство як основна ланка планування та управління виробництвом. Плани підприємств в умовах жорсткого централізованого планування та в умовах ринкових відносин: їх схожість, відмінність і місце в загальній системі планів. Сутність планування та його значення у діяльності підприємства. Етапи процесу планування. Види планування. Принципи планування. Методи розробки планових показників. Різноманітність планів та планової роботи на підприємстві. Бізнес-план як елемент і надбудова над планом підприємства. Органи техніко-економічного планування на підприємстві. Організаційні форми функцій планування, відповідно до яких будується система

планових органів підприємства. Порядок розробки планів підприємства, взаємовідносини відділів, служб і цехів у процесі планування.

## **Тема 2. Балансовий метод планування та його використання на підприємстві**

Об'єктивна необхідність погодження планових пропорцій. Основне планове співвідношення між ресурсами та потребою, їх використання. Матеріальні, вартісні та трудові баланси. Планові баланси на різних рівнях планування. Дефіцит і перевиробництво як основні форми виявлення незбалансованості. Метод міжгалузевого балансу (інпут — аутпут — витрати — випуск). Економіко-математична модель В. В. Леонтьєва та принципова можливість розв'язання цього завдання. Досвід практичного використання моделі Леонтьєва. Труднощі реалізації моделі на практиці. Перспективи застосування методу міжгалузевого балансу. Планові баланси в економіці підприємства. Необхідність зіставлення ресурсів та потреб в устаткуванні, матеріалах, робочій силі, фінансових засобах. Баланси часу роботи обладнання, матеріально-технічного забезпечення, одержання та розподілу прибутку. Використання балансового методу при плануванні собівартості. Балансовий метод та фінансове планування.

## **Тема 3. Нормативний метод планування.**

### **Нормативна база підприємства**

Необхідність обґрунтування можливостей досягнення якісних та кількісних показників плану. Норми і нормативи як відображення цих можливостей. Використання нормативного методу на різних рівнях планування. Застосування нормативного методу до планування виробничих потужностей, праці, заробітної плати, матеріально-технічного забезпечення, собівартості на підприємстві. Роль норм в організації внутрішніх економічних відносин на підприємстві. Поняття планових норм і нормативів. Класифікація норм і нормативів. Трудові та матеріальні норми та нормативи, їх склад та характеристика. Фінансові нормативи, їх призначення. Роль технічних (технологічних) рішень у розробці норм і нормативів. Зворотний вплив



економічних норм і нормативів на технічний прогрес. Ціна як найважливіший економічний норматив в умовах ринкової економіки. Суперечність між вимогами до динамізму норм у зв'язку з неперервним технічним прогресом та до їх стабільності, і шляхи її подолання. Методи розробки норм і нормативів. Нормативне господарство підприємства. Використання економіко-математичних методів та обчислювальної техніки в нормативному господарстві.

#### **Тема 4. Планування ефективності виробництва**

Зростання ефективності діяльності як найважливіша мета підприємства в умовах ринку. Залежність ефективності від виробництва та реалізації продукції, її якості, задоволення потреб споживачів, успішності технічної, організаційної та маркетингової політики підприємства. План технічного і організаційного розвитку підприємства (оргтехплан) як обґрунтування досягнення запланованої ефективності та база складання інших розділів плану. Зміст оргтехплану, його найважливіші підрозділи, порядок розробки та балансування. Джерела фінансування витрат на оргтехзаходи. Планування оновлення продукції. Проблема стимулювання підвищення ефективності заходів. Основні показники ефективності: прибуток та пов'язані з ним показники. Особливості показників ефективності при різних формах власності. Планування ефективності як початковий та кінцевий пункти планування підприємства.

#### **Тема 5. Розробка виробничої програми та планування її матеріально-технічного забезпечення**

План виробництва й реалізації продукції як один із головних розділів плану підприємства. Методи розробки виробничої програми, їх особливості. Натуральні та вартісні показники плану. Номенклатура та асортимент вироблюваної продукції. Номенклатурна політика підприємства в умовах переходу до ринку. Підвищення конкурентоспроможності сталої продукції, утримання та завоювання ринків. Вартісне планування випуску та реалізації продукції. Товарна, реалізована продукція. Валова, чиста, умовно-чиста продукція, їх склад і вирахування. Планування реалізації продукції, етапи процесу. Взаємозв'язок плану виробництва та реалізації продукції з іншими

розділами плану підприємства: з розрахунком виробничих потужностей, планом з праці, планами з собівартості, прибутку, фінансів, з планом матеріально-технічного забезпечення. Роль матеріально-технічного забезпечення в нормальному та ефективному функціонуванні виробництва. Зміст та значення плану матеріально-технічного забезпечення. Планування потреб у матеріалах для основного та допоміжного виробництва. Фінансовий контроль за придбанням матеріалів. Баланс матеріально-технічного забезпечення. Планування запасів матеріалів. Оптимізація запасів. Забезпечення надійності господарських зв'язків. Перспективи розвитку планування матеріально-технічного забезпечення.

### **Тема 6. Планування виробничої потужності**

Виробнича потужність як максимальна (оптимальна) кількість продукції в прийнятій номенклатурі, яку може виробити підприємство за рік (або інший період часу) при використанні прогресивних техніки, технології та методів організації виробництва. Складність і умовність визначення потужності в багатомономенклатурних виробництвах. Виробнича потужність і досягнення кращих економічних показників. «Вузькі місця» та їх «розширення». Розрахунок виробничої потужності. Особливості розрахунку потужності в механічних, складальних та заготівельних виробництвах. Розрахунок балансу робочого часу обладнання у багатомономенклатурному виробництві. Визначення ефективного часу роботи устаткування. Вхідна, вихідна та середньорічна потужність. Показники використання виробничих потужностей і основних фондів. Планування поліпшення використання виробничих потужностей та основних фондів. Механізація й автоматизація трудомістких процесів. Встановлення оптимального змінного режиму роботи. Активна амортизаційна політика. Проблема резерву потужностей. Співвідношення запасів обладнання, виробничої площі, матеріалів, а також резервної робочої сили.

## **Тема 7. Планування праці, заробітної плати, кадрів та соціальних питань**

Завдання та значення планування праці, заробітної плати, кадрів і соціальних питань на підприємстві. Ефективне використання робочої сили як найважливіший фактор поліпшення економічної роботи підприємства. Заробітна плата як важлива складова частина витрат і як потужний фактор стимулювання виробництва. Необхідність інтенсифікації роботи з кадрами в умовах переходу до ринку. Зміст планів з праці, заробітної плати, кадрів та соціальних питань. Планування чисельності персоналу. Плановий баланс робочого часу. Планування зростання продуктивності праці та абсолютного й відносного вивільнення робітників. Планування заробітної плати та фонду споживання. Склад фонду оплати праці і його планування. Склад фонду споживання. Державний контроль оплати праці. Планування середньої заробітної плати. Контрактна система оплати праці. Планування кадрів та зайнятості. Джерела покриття потреби в кадрах. Важливість рішення соціальних питань у сучасних умовах. Планування заходів щодо поліпшення та охорони умов праці, зміцнення здоров'я робітників. Планування заходів щодо підтримування життєвого рівня, задоволення соціально-економічних та житлово-побутових потреб робітників. Проблема фінансування соціальних заходів.

## **Тема 8. Планування собівартості**

Значення плану з собівартості для економіки підприємства, контролю витрат та утримання конкурентоспроможності продукції. Зміст плану з собівартості. Контролінг плану з собівартості. Класифікації витрат, що використовуються при плануванні. Прямі та непрямі, основні та накладні витрати. Умовно-постійні й умовно-змінні витрати. Крива витрат у залежності від змін обсягу виробництва та її використання у плануванні собівартості. Локалізація витрат за місцем їх витрачання. Елементний розріз витрат. Калькуляційні статті. Планування собівартості продукції розрахунково-аналітичним методом за техніко-економічними факторами. Розрахунок зниження витрат під впливом того чи іншого фактора. Планування зниження

витрат на грошову одиницю продукції. Планування собівартості продукції нормативно-балансовим методом. Послідовність розрахунків. Планування непрямих витрат. Розробка планових калькуляцій. Методи калькулювання собівартості продукції. Складання кошторису та зведення витрат на виробництво. Особливості планування собівартості за видами діяльності. Планування цін на продукцію підприємства. Методи ціноутворення. Етапи процесу ціноутворення.

### **Тема 9. Планування прибутку та фінансів**

Прибуток як узагальнюючий показник ефективності виробництва і як рухома сила його розвитку в умовах ринку. Необхідність зіставлення прибутку з виробничими витратами та використаними ресурсами. Фінансове планування на підприємстві та його значення, планування обігових коштів та інвестицій до основних фондів. Планування прибутку від реалізації. Вплив на нього обсягу виробництва, зниження витрат, політики ціноутворення. Позареалізаційні прибутки та витрати. Балансовий прибуток. Розрахунок податкових платежів і планування прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства. Планування його розподілу. Планування фінансових показників, оцінка яких дозволяє виявити критичні моменти в діяльності підприємства, визначити їх причини та прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Планування джерел одержання коштів і їх наступного повернення. Планування дивідендів та визначення бажаного курсу акцій. Планування додаткових емісій акцій і облігацій. Організація розрахунків між підприємствами та боротьба з неплатежами. Бартерні операції. Планування валютних надходжень, їх використання. Сучасні підходи до формування фінансової політики підприємства. Забезпечення фінансової стійкості і стабільності підприємства в ринкових умовах господарювання.

### **Тема 10. Розробка бізнес-плану**

Бізнес-план як комплексний план та обґрунтування великої ділової операції. Об'єкти розробки бізнес-плану: заснування нового чи репрофілізація діючого підприємства, освоєння й реалізація нової продукції,

завоювання нового ринку, проведення злиття фірм та підприємств тощо; суб'єкти розробки плану. Мета, зміст і структура бізнес-плану. Характеристика основних розділів бізнес-плану. Необхідність додержання правдивості й об'єктивності щодо вихідних даних та розрахованих у бізнес-плані показників і термінів. Характеристика у бізнес-плані виробленої (проданої) продукції, можливих конкурентів, організації виробництва та збуту. Врахування можливого ризику. Обґрунтування ціни та конкурентоспроможності продукції, можливих обсягів виробництва і зміни цін. Організаційні форми нового підприємства (виробництва). Кадри та оплата праці. Планування джерел інвестицій і часу їх повернення. Резюме бізнес-плану. Обговорення бізнес-плану та внесення необхідних коректив.

## **Розділ 4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій**

Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Проблеми управління персоналом. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять: «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал», «кадри». Системний підхід до управління персоналом. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. Загальна модель управління персоналом. Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами». Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

## **Тема 2. Управління персоналом як соціальна система**

Поняття особистості. Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями: робітники та службовці. Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна. Співвідношення понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій. Професійна компетентність і професійна придатність. Класифікація персоналу за категоріями посад в організації. Управлінський та виробничий персонал: зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.

## **Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації**

Поняття та значення сучасної кадрової політики організацій. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації. Складові кадрової політики та етапи її проектування: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя). Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.

## **Тема 4 . Кадрове планування в організаціях**

Зміст кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві. Види планування: стратегічне, тактичне та

поточне. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Оперативний план роботи з персоналом в організації. Структура інформації про персонал. Поняття маркетингу персоналу та його функції. Склад та характеристика методів планування персоналу. Способи нормування ресурсів. Типи планів з персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналу. Методи визначення потреби підприємства в персоналі.

### **Тема 5. Організація набору та відбору кадрів**

Зміст процесу набору та наймання працівників в організацію. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Рол кадрових агентств. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть та завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Професійний відбір персоналу. Етапи відбору кадрів. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організацією. Види співбесід. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Анкетування та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх зіставлення. Випробування. Рішення про найм. Трудова адаптація: первинна та вторинна входження та інтеграція. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж.

### **Тема 6. Організування діяльності та функції служб персоналу**

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

відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками кадрових служб. Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби та управління персоналом організації. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу. Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб. Організація обліку та звітності з персоналу. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації.

### **Тема 7. Формування колективу організації**

Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу. Структура трудового колективу: формальна і неформальна. Основні характеристики групи. Типи формальних груп в організації. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом. Чинники ефективної роботи групи. Стадії розвитку групи та виникнення колективу. Колектив як соціальна система та вища форма внутрішньої організації групи. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Рівні корпоративної культури.

### **Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу**

Згуртованості колективу: сутність та стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Колектив і команда: спільне та відмінності. Соціально-



психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність членів колективу та чинники, що її обумовлюють. Соціальні ролі особистості. Вимоги до психологічних якостей працівників і керівників сучасних організацій. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Специфіка процесу управління персоналом в багатонаціональних організаціях. Сутність та значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Документальне відображення. Характеристика основних розділів. Методи збирання соціальної інформації: удосконалення умов праці, забезпечення високого життєвого рівня та підвищення культурно-побутових умов працівників, розвиток самоуправління тощо.

### **Тема 9. Оцінювання персоналу в організації**

Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників організації. Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності. Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих. Показники оцінювання різних категорій посад керівників. Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Оцінка індивідуального вкладу. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо. Атестування

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

### **Тема 10. Управління процесом розвитку та рухом персоналу організації**

Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналіз потреб персоналу. Навчання персоналу. Програма підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Зміст поняття «самоосвіта», «саморозвиток». Перспективи професійного зростання в Україні. Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для кар'єрного зростання працівників. Управління мобільністю кадрів. Аналізування потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Планування та підготовка кадрового резерву. Формування списку кадрового резерву за категоріями персоналу. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Наступник. Дублер. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Управління нововведеннями в кадровій роботі. Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника.

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

Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив. Управління плинністю кадрів. Необхідна та надлишкова плинність кадрів, фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Розробка

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

### **Тема 12. Соціальне партнерство в організації**

Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів організації і працівників соціального партнерства. Механізм функціонування системи соціального партнерства: функції, завдання, законодавча база. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів. Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства. Сторона та зміст колективного договору. Порядок укладення та реєстрації колективного договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням. Регулювання соціально-трудових відносин в організації. Громадські організації. Роль профспілок у представництві інтересів найманих працівників.

### **Тема 13. Ефективність управління персоналом**

Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та завдання. Критерії та показники ефективності управління персоналом. Ефективність витрат на персонал. Комплексна оцінка управлінської праці: сутність, переваги та недоліки у застосуванні. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу: зміст, критерії показники. Взаємозалежність ефективності роботи підприємства та результатів роботи персоналу. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом.

## **Розділ 5. ЕКОНОМІКА І ФІНАНСИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Тема 1. Основи підприємництва**

Поняття підприємницької діяльності. Функції підприємництва. Основні принципи здійснення підприємницької діяльності. Значення підприємницької

діяльності для економіки. Організаційно-правові форми здійснення підприємницької діяльності, їх переваги та недоліки. Договірні відносини і партнерські зв'язки в підприємницькій діяльності. Сутність та види договорів. Форми співробітництва підприємців у різних сферах здійснення підприємницької діяльності. Сутність, основні види зовнішньоекономічної діяльності підприємств і їх характеристика. Підприємства з іноземними інвестиціями: види, порядок розподілу прибутку між засновниками, особливості організації, органи управління підприємством. Розвиток спільного підприємництва в Україні. Вплив зовнішньоекономічної діяльності на фінансові результати підприємства.

## **Тема 2. Види підприємств, їх організаційно-правові форми та продукція**

Поняття підприємства як основної ланки народного господарства. Визначення мети і напрямків діяльності підприємства. Правові основи функціонування підприємств в Україні. Виробничі структурні підрозділи підприємств: виробництва, цехи, відділення, дільниці, бригади, бюро, лабораторії тощо. Функціональні структурні підрозділи апарату управління: управління, відділи, бюро, служби тощо. Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємства. Філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи підприємств. Класифікація підприємств. Види та організаційні форми підприємств в Україні, їх загальна характеристика. Унітарні та корпоративні підприємства. Акціонерні товариства. Товариства з обмеженою відповідальністю, з додатковою відповідальністю, з повною відповідальністю. Командитні товариства. Класифікація підприємств в залежності від їх розмірів та кількості працюючих: малі підприємства, середні та великі. Пільги для суб'єктів малого підприємництва, які діють в Україні. Види підприємств в Україні за формою власності: приватне підприємство, підприємство колективної власності, комунальне підприємство, державне підприємство, підприємство засноване на змішаній формі власності. Види об'єднань підприємств: асоціації, корпорації, концерни, консорціуми, холдинги, промислово-фінансові групи. Економічні аспекти діяльності об'єднань підприємств в Україні. Поняття та класифікація продукції. Класифікація видів

продукції підприємства за ступенем готовності, характером об'єкта виробництва, особливостями використання, напрямками збуту. Види характеристик продукції. Номенклатура та асортимент продукції. Вимірники обсягу продукції в натуральному і вартісному виразі.

### **Тема 3. Зовнішнє середовище господарювання підприємств**

Характеристики зовнішнього середовища господарювання підприємств. Фактори зовнішнього оточення, які мають прямий вплив на підприємство: постачальники (трудових ресурсів, сировини, капіталу), конкуренти, споживачі, політико-правові фактори, державні органи управління. Фактори опосередкованого впливу: стан економіки, міжнародні події, науково-технічний прогрес, соціокультурні фактори, фізико-географічні умови. Економічні функції держави. Державне економічне регулювання діяльності суб'єктів господарювання: методи, принципи, цілі та основні напрямки. Економічні функції держави в умовах ринкових відносин. Засоби державного регулювання економіки. Заходи щодо демонополізації виробництва. Функції Антимонопольного комітету. Заходи щодо захисту навколишнього середовища. Державне регулювання цін та тарифів, його методи. Основні задачі податкової й амортизаційної політики держави. Банківська система України. Стимулювання інвестиційної діяльності. Кредитно-грошова політика Національного банку України. Зовнішньоекономічна політика. Сутність оподаткування, його призначення, принципи, функції та методи. Система оподаткування в Україні, перспективи її розвитку. Податкова політика уряду України. Основні податки: сутність, методика розрахунку. Прямі та непрямі податки. Місцеві податки та збори. Відрахування в цільові фонди. Штрафні санкції за несвоєчасну виплату обов'язкових платежів. Управління діяльністю підприємства в умовах оподаткування.

### **Тема 4. Управління підприємством**

Сутність і основні задачі управління підприємством. Принципи та підходи до здійснення процесу управління. Рівні управління на підприємстві. Планування, організація, мотивація та контроль як основні функції управління

підприємством. Поняття методів управління. Класифікація методів управління. Економічні, організаційні, соціально-психологічні методи управління. Організаційні форми реалізації методів управління. Основні типи організаційних структур управління. Принципи та етапи побудови організаційних структур управління. Вищі органи державного управління підприємствами й організаціями, їх організація та взаємодія.

### **Тема 5. Організація виробництва продукції на підприємстві**

Поняття та основні елементи виробничого процесу. Класифікація виробничих процесів. Основні принципи організації виробничого процесу. Одиничне, серійне та масове виробництво, їх порівняльна характеристика та методи організації. Особливості організаційно-технічної побудови різних типів виробництва. Виробничий цикл та його структура. Розрахунок тривалості виробничого циклу та засоби її скорочення. Організація виробничого процесу в часі та просторі. Поточний та непоточний методи організації виробництва. Комплекс робіт, які передують виробництву продукції: науково-дослідні роботи, конструкторська підготовка, технологічна підготовка, організаційно-планова підготовка.

### **Тема 6. Планування діяльності підприємства**

Планування як функція управління. Методологічні основи планування. Основні принципи планування. Класифікація методів планування діяльності підприємства, їх характеристика. Сутність стратегічного планування. Основні етапи стратегічного планування діяльності підприємств. Види стратегій. Бізнес-планування: призначення, цілі та функції. Зміст основних розділів бізнес-плану та методика їх складання. Сутність тактичного та оперативного планування, їх відмінність від стратегічного. Зміст тактичних планів. Система оперативного планування. Сутність прогнозування. Мета, об'єкти й принципи прогнозування. Види методів економічного прогнозування розвитку підприємств.

### **Тема 7. Персонал підприємства, продуктивність і оплата праці**

Трудові ресурси та персонал підприємства. Склад персоналу на промисловому підприємстві. Поняття промислово-виробничого та

непромислового персоналу. Класифікація персоналу за характером функцій, за рівнем кваліфікації тощо. Розрахунок ефективного фонду часу роботи працівників. Визначення чисельності різних категорій працівників та структури персоналу. Поняття явочної, облікової, середньооблікової чисельності працівників. Якість робочої сили за різними характеристиками. Кадрова політика і система управління персоналом: мета, функції, принципи здійснення. Оцінка персоналу, її види. Функції оцінки персоналу та напрямки використання її результатів. Колективний договір на підприємстві: мета, порядок укладання, основні розділи. Сутність продуктивності праці. Методи вимірювання продуктивності праці: натуральний, трудовий, вартісний. Показники продуктивності праці. Класифікація факторів, які впливають на продуктивність праці. Прогнозування зміни продуктивності праці на підприємстві за рахунок різних факторів. Сутність та функції оплати праці. Державна політика та законодавство з оплати праці. Тарифні угоди. Організація оплати праці на підприємстві. Тарифна система та її елементи. Форми оплати праці робітників: відрядна і погодинна. Характеристика різних систем оплати праці. Оплата праці керівників, фахівців і службовців. Основна та додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Доплати і надбавки до заробітної плати: види, порядок нарахування. Система мотивації трудової діяльності. Моделі мотивації. Класифікація методів мотивації результативності діяльності. Принципи регулювання поведінки працівників. Організація преміювання персоналу. Принципи побудови системи преміювання. Участь працівників у прибутку (доходах) підприємства.

### **Тема 8. Капітал підприємства**

Економічна сутність і види капіталу. Виробничі фонди підприємства: основні та оборотні. Невиробничі основні фонди, їх призначення. Класифікація і структура основних виробничих фондів. Методи оцінки основних виробничих фондів. Види зносу основних фондів та його вимірювання. Амортизація основних фондів: прискорена і неприскорена, фіскальна і бухгалтерська. Особливості діючих в Україні систем бухгалтерської і фіскальної амортизації.

Відтворення основних виробничих фондів як складова частина процесу розширеного виробництва. Показники ефективності. Напрямки інтенсифікації виробництва та способи ефективного використання основних фондів. Поняття нематеріальних ресурсів. Об'єкти інтелектуальної та промислової власності, їх класифікація. Правовий захист об'єктів інтелектуальної та промислової власності. Об'єкти, які охороняються авторським та суміжними правами, інші об'єкти інтелектуальної власності. Нематеріальні активи підприємства, їх елементи. Патенти та ліцензії. Види ліцензій на використання об'єктів промислової власності. Особливості оцінки вартості нематеріальних активів, її методи. Амортизація нематеріальних активів. Сутність і структура оборотних коштів. Оборотні фонди та фонди обігу: поняття, відмінність, складові частини. Класифікація оборотних коштів за функціональним призначенням, місцем у виробничому процесі, принципами організації, джерелами формування. Об'єм, структура та динаміка оборотних коштів. Фактори, які зумовлюють зміну об'єму оборотних коштів. Кругообіг оборотних коштів, його стадії. Методи нормування: аналітичний та прямого розрахунку. Визначення нормативів оборотних коштів у різних елементах: у виробничих запасах, у незавершеному виробництві, у витратах майбутніх періодів, у залишках готової продукції. Розрахунок загального нормативу оборотних коштів та середнього залишку оборотних коштів за певний період. Оцінка запасів згідно з Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 9 «Запаси». Оцінка ефективності використання оборотних коштів: показники обертання оборотних коштів, показники використання матеріальних ресурсів у виробництві. Визначення економічного ефекту від прискорення обертання оборотних коштів. Напрямки підвищення ефективності використання оборотних коштів.

### **Тема 9. Витрати на виробництво та реалізацію продукції**

Поточні витрати підприємства. Явні та економічні витрати. Поняття собівартості. Види собівартості. Групування витрат за економічними елементами та калькуляційними статтями: взаємозв'язок, області використання. Складання кошторису. Види калькуляцій, методи калькулювання собівартості.



Методика розрахунку основних статей калькуляції. Особливості розрахунку собівартості відповідно до стандартів бухгалтерського обліку. Класифікація витрат та статей калькуляції: прості та комплексні, прямі та непрямі, умовно-постійні та змінні, основні та накладні. Динаміка питомих та загальних витрат в залежності від обсягу виробництва. Зміна умовно-постійних та змінних витрат зі зміною обсягу виробництва в межах та поза межами виробничої потужності. Особливості розрахунку собівартості на стадії проектування та освоєння випуску нових виробів. Укрупнені методи визначення собівартості, їх переваги, недоліки та сфери використання. Основні напрямки зниження собівартості.

### **Тема 10. Ринок і маркетингова діяльність підприємства**

Поняття, економічний зміст та класифікація ринків. Основні структури ринку (види конкуренції). Визначення маркетингу. Принципи маркетингової діяльності підприємства. Поняття стратегічного та оперативного маркетингу, їх основні завдання. Дослідження потреб та запитів споживачів, ринку та потенційних можливостей підприємства. Сегментація ринку. Основні стратегії виходу на ринок та розвитку підприємства. Поняття маркетингового комплексу. Інструменти впливу на збут. Виробнича програма підприємства і порядок її формування. Вихідні дані для розробки виробничої програми. Основні показники виробничої програми. Розрахунок показників товарної, валової, чистої та реалізованої продукції.

### **Тема 11. Техніко-технологічна база і виробнича потужність підприємства**

Сутність техніко-технологічної бази виробництва. Склад та тенденції розвитку техніко-технологічної бази. Основні напрямки розширення техніко-технологічної бази: технічне переозброєння, реконструкція, нове будівництво, модернізація. Програма технічного розвитку підприємства. Лізинг як форма відновлення технічної бази виробництва. Лізинг фінансовий та оперативний. Основні складові частини лізингового платежу. Організаційно-правові основи лізингових операцій в Україні. Виробнича потужність підприємства і порядок її обґрунтування. Цілі та принципи розрахунку виробничої потужності. Особливості розрахунку виробничої потужності при масовому та серійному

типах виробництва. Визначення пропускної спроможності окремих ділянок. Показники виробничої потужності і рівня її використання.

### **Тема 12. Забезпечення якості продукції**

Поняття якості продукції. Якість продукції як один з основних факторів конкуренції та збільшення обсягу збуту. Показники якості продукції, яка витрачається при використанні, та продукції, яка витрачає свій ресурс. Показники якості одиничні, комплексні, інтегральні. Основні методи визначення показників якості. Сертифікація продукції в Україні. Впровадження та сертифікація систем менеджменту якості згідно зі стандартами ISO серії 9000 версії 2000 року як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства.

### **Тема 13. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства**

Види діяльності підприємства. Поняття фінансового результату діяльності підприємства. Прибуток явний та економічний. Порядок визначення прибутку від реалізації продукції, балансового та чистого. Відображення фінансових результатів підприємства у відповідності зі стандартами бухгалтерського обліку. Сумарний прибуток від звичайної та надзвичайної діяльності підприємства до та після оподаткування. Джерела формування прибутку і доходу підприємства. Напрямки використання чистого прибутку. Поняття точки беззбитковості. Графічний та аналітичний методи визначення точки беззбитковості. Визначення маржинального доходу. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства. Показники рентабельності та прибутковості. Оцінка соціально-економічної ефективності виробництва. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства.

### **Тема 14. Інноваційна та інвестиційна діяльність**

Сутність науково-технічного прогресу, його еволюційні та революційні форми. Особливості сучасної науково-технічної революції. Загальні та пріоритетні напрями науково-технічного прогресу. Сутність інновацій, їх види та взаємозв'язок. Інноваційні процеси. Провідна роль інновацій щодо вдосконалення продукції, що виробляється. Сутність інвестицій, види

інвестицій і їх класифікація. Внутрішні та зовнішні інвестиції. Реальні і фінансові інвестиції. Різновиди і структура капітальних вкладень. Роль інвестицій та джерела їх формування. Підприємство, як об'єкт і суб'єкт інвестування. Інвестиційна привабливість та інвестиційна політика підприємства. Інвестиційні рішення, що приймаються на підприємстві. Оцінка ефективності реальних інвестицій. Показники NPV, PBP, IRR. Фактори підвищення ефективності використання інвестицій. Інвестиційні проекти.

### **Тема 15. Розвиток підприємств: сучасні моделі, трансформація та реструктуризація**

Концентрація виробництва як напрямок розвитку підприємства та її показники. Основні напрямки концентрації виробництва. Переваги та недоліки концентрації виробництва. Особливості концентрації виробництва в різних галузях народного господарства. Сутність диверсифікації виробництва як форми його концентрації. Види диверсифікації виробництва та її показники. Переваги та недоліки диверсифікації виробництва. Комбінування виробництва як форма його диверсифікації та концентрації. Переваги та недоліки комбінування виробництва. Спеціалізація виробництва як форма його концентрації. Види спеціалізації виробництва. Переваги та недоліки спеціалізації виробництва. Кооперування виробництва як наслідок його спеціалізації. Показники кооперування. Переваги кооперування виробництва. Сутність конверсії виробництва. Економічні передумови і сутність реструктуризації підприємства. Основні форми і види реструктуризації підприємств і обґрунтування проекту її впровадження. Соціально-економічна ефективність реструктуризації підприємств.

### **Тема 16. Економічна безпека та антикризова діяльність**

Поняття економічної безпеки. Джерела та види негативного впливу на підприємство. Головна та функціональні цілі економічної безпеки підприємства. Структура функціональних складових частин економічної безпеки. Етапи процесу організації економічної безпеки. Аналітична оцінка рівня економічної безпеки підприємства: принципи здійснення, аналіз та

розробка заходів щодо його підвищення. Забезпечення економічної безпеки підприємства за окремими функціональними складовими: фінансова, інтелектуальна, кадрова, техніко-технологічна, політико-правова, інформаційна, екологічна, силова. Служба безпеки підприємства, її задачі функції, об'єкти захисту. Поняття економічного рейдерства. Схеми, які використовують рейдери для захоплення акціонерних товариств. Поняття санації підприємства. Обґрунтування проекту і бізнес-плану санації підприємства. Поняття, основні причини та ознаки банкрутства підприємств. Методи прогнозування банкрутства. Модель Е. Альтмана. Умови та механізм визнання підприємства банкрутом. Основні етапи порушення справи про банкрутство підприємств в Україні. Порядок ліквідації збанкрутілих підприємств в Україні. Черговість задоволення претензій кредиторів. Соціально-економічні наслідки банкрутства підприємств.

### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Кузьмін О.Е. Основи менеджменту : підручник / О.Е. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 2-е вид., випр. та допов. - К. : Академвидав, 2007. - 464 с.
2. Кузьмін О.Е. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О.Е. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 3-е вид., допов. і переробл. - Л. : Нац. ун-т «Львів. політехніка» (Інфор.- видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипл. освіти) ; Інтелект-захід, 2007. - 384 с.
3. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Е. Мошек, Л.А. Гомба та ін. - К. : Атіка, 2007. - 564 с.
4. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика / Л. Гелловей. – СПб. : Питер, 2000. – 320 с.
5. Операційний менеджмент. Розділ 1. Організація діяльності підприємства : навч. посібн. / О. М. Ястремська, В. Ф. Годзік, Т. М. Хміль та ін.: – Х.: Вид. ХНЕУ, 2008. – 226 с.
6. Организация производства и управление предприятием : учеб-ник / под ред. О. Г. Туровца. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 544 с.

7. Іванова В. Й. Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни «Операційний менеджмент» : навч. посібн. Ч. 2 / В. Й. Іванова, О. М. Тімонін, К. В. Ларіна . – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 160 с.
8. Курочкин А. С. Операционный менеджмент: учебн. пособ. / А. С. Курочкин – К. : МАУП, 2000. – 144 с.
9. Петрович Й. М. Організація виробництва : підручник / Петрович Й. М., Захарчин Г. М. – Львів : “Магнолія плюс”, 2005. – 400 с.
10. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 1992. – 704 с.
11. Соколицын С. А. Организация и управление машино-строительным производством : Учебник для вузов по спец. "Экономика и организация машиностроительной промышленности" / С. А. Соколицын, Б. И. Кузин. – Ленинград : Машиностроение, 1988. – 528 с.
12. Практикум з операційного менеджменту : навч. посібн. / В. Й. Іванова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 72 с.
13. Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент, 8-изд. / Р. Чейз, Н. Эквилайн, Р. Якобс; пер. с англ. : М. : Изд. Дом «Вильямс», 2004. – 704 с.
14. Афитов Э. А. Планирование на предприятии / Э. А. Афитов. – Мн. : Высшая школа, 2001. – 284 с.
15. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование : учебник / М. И. Бухалков. – М. : Имфра-М, 1999. – 392 с.
16. Ильин А. И. Планирование на предприятии : учебник / А. И. Ильин. – 5-е изд., стереотип. – Мн. : Новое знание, 2004. – 635 с.
17. Організація і планування на підприємстві / Семенов Г. А. та ін. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 572 с.
18. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства : підручник / О. О. Орлов. – К. : Скарби, 2002. – 336 с.
19. Планирование деятельности предприятия / Бельтюков Е. А. и др. – Х. : Одиссей, 2006. – 383 с.

20. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : навч. посібн. / Л. А. Швайка. – Львів : «Новий Світ – 2000», 2003. – 268 с.
21. Ястремська О. М. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник / О. М. Ястремська, К. В. Яковенко, О. О. Ястремська. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 172 с.
22. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. Посіб. Для студентів вищих нав. закладів / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська. - К.: ЦУЛ, 2009. - 500с.
23. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник/ О.А. Грішнова.- К.: Знання, 2006.- 559 с.
24. Егоршин А.П. Управление персоналом. / Егоршин А.П. – Н.: Новгород: НИМБ, 2003 – 318 с.
25. Калина А.В. Економіка праці: Навч. Посіб. / А.В. Калина. - К.: МАУП, 2004. - 268 с.
26. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Нав. посіб. Для студентів вищих нав. закладів / О.В. Крушельницька, Д.П, Мельничук. - К.: Кондор, 2005. - 304 с.
27. Организация и нормирование труда: Учеб. пособ./ Под ред. В.В. Адамчука.- М.: Финстатинформ, ЦУПЛ, 2000.- 301 с.
28. Савельєва В.С. Управління персоналом: навч. посіб. для студентів вищих навч. Закладів / В.С, Савельєва, О.Л. Єськов. - К.: Професіонал, 2005. - 335 с.
29. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник / Ф.І, Хміль . - К.: Академвидав, 2006. - 487 с.
30. Про господарські товариства : Закон України № 1576-ХІІ від 19.09.1991 р. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. 5. Національні стандарти бухгалтерського обліку в Україні. — Режим доступу : <http://search.ligazakon.ua>.
31. Бланк И.А. Концептуальные основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. — К.: Ника- центр, Эльга, 2003.
32. Бланк И.А. Управление финансовыми ресурсами / И.А. Бланк. — М.: Омега-Л, 2010.

33. Бойчик І.М. Економіка підприємства : навч. посіб. / І.М. Бойчик. — К. : Атіка, 2007.
34. Економіка підприємства : підручник / [І.О.Чаюн, Г.М. Богославець, Л.Л.Стасюк та ін.; за заг. ред. проф. Н.М.Ушакової]. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005.
35. Економіка підприємства: підручник./ [М.Г. Грещак та ін., за заг. ред. Г.О. Швиданенко]. — К.: Київ. нац. екон. ун-т, 2009. 11. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів ВНЗ. / [О.О Гетьман, В.М. Шаповал]. — К.: Центр навч. літ-ри, 2007.
36. Іванілов О.С. Економіка підприємства : підручник / О.С. Іванілов. — К.: Центр навч. літ-ри, 2009.
37. Фінанси підприємств : підручник / кер. авт. кол. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. — вид.6-те, переробл. та допов. — К.: Київ. нац. екон. ун-т, 2006.
38. Фінанси підприємства : підручник / Л.О. Лігоненко, Н.М. Гуляева, Н.А. Гринюк та ін. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006.
39. Афанасьєв М.В. Економіка підприємства: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, А. Б. Гончаров. [За ред. М.В. Афанасьєва]. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2003. – 410 с.
40. Берзинь Н.Э. Экономика фирмы. – М.: Институт международного права и экономики, 1997. – 254 с.
41. Ворст Й. Экономика фирмы. / Й. Ворст, П. Ревентлоу – М.: Высшая школа, 1994. – 280 с.
42. Економіка підприємства / За ред. І.М. Бойчук. – К.: Каравела; Львів: Новий Світ, 2000. – 292 с.
43. Економіка підприємства: Зб. практ. задач і конкретних ситуацій /За ред. С.Ф. Покропивного. – К.: КДЕУ, 2000. – 327 с.
44. Економіка підприємства: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни /За ред. Г.О Швиданенко. – К.: КНЕУ, 2000. - 248 с.
45. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2003. – 608 с. – Рос. мовою.

46. Міщенко В. Я. Економіка виробничо-підприємницької діяльності / В. Я. Міщенко, П. А. Орлов, Е. Ф. Пеліхов. – К.: ІСТО, 1995. – 256 с.
47. Орлов П. А. Экономика предприятия: Учеб. пособие. / П. А. Орлов, Т. П. Прохорова, Р. А. Коломиец, Т. И. Притыченко, В. П. Дуравкин, С. В. Шалабанов, В. М. Щетинин, Г. А. Холодный, С. П. Орлов [Под общей редакцией П.А. Орлова]. – Харьков: РИО ХГЭУ, 2000. – 400 с.

Голова атестаційної комісії

О.М. Ястремська





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Голова приймальної комісії  
\_\_\_\_\_ В. С. Пономаренко  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ квітня 20\_\_ р.

Освітній ступінь «МАГІСТР»  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма «Менеджмент інноваційної діяльності»  
(шифр та назва)

Комплект 1  
Варіант 1  
**ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ**  
фахове випробування  
Тести

**1. Менеджментом є:**

- а) управління військовим підрозділом;
- б) управління церковною єпархією;
- в) керівництво політичною партією;
- г) керівництво токарною ділянкою на підприємстві.

**2. Суб'єктом менеджменту виступає:**

- а) викладач вузу;
- б) сержант міліції;
- в) майстер шліфувальної ділянки;
- г) тренер боксерів.

**3. Об'єктом менеджменту є:**

- а) шкільний клас;
- б) плановий відділ велозаводу;
- в) церковна паства;
- г) районний відділ політичної партії.

**4. До наукових концепцій менеджменту належать:**

- а) концепція адміністративного управління;
- б) оборонна концепція держави;
- в) концепція розвитку демократії в суспільстві;
- г) концепція неприйняття сили.

**5. До наукових підходів менеджменту відносять:**

- а) психологію боротьби за виборця в процесі виборчої компанії;
- б) ситуаційний підхід до рішення проблем, які виникають на підприємстві;
- в) профілактику захворювань;
- г) трудове виховання у школі.

**6. Який з перелічених елементів є складовою частиною мистецтва управління (менеджменту):**

- а) інтуїція;

- б) раціональне мислення;
- в) витримка;
- г) турбота про підлеглих.

**7. Кого з перелічених людей можна віднести до підприємців:**

- а) лікар, який працює в районній поліклініці;
- б) завідувачий відділом у приватній клініці;
- в) головний лікар приватної клініки;
- г) лікар, який приймає хворих у приватній клініці, створеній за його кошти.

**8. Хто з перелічених людей є менеджером:**

- а) шкільний вчитель;
- б) директор школи;
- в) юрист-консультант;
- г) куратор академічної групи.

**9. До вищої групи менеджерів належать:**

- а) начальник планового управління підприємства;
- б) головний економіст підприємства;
- в) начальник цеху;
- г) головний технолог.

**10. До виробничої сфери менеджменту входить:**

- а) вивчення стану ринку збуту товарів підприємства;
- б) організація отримання кредиту в банку;
- в) виготовлення запасних частин для автомобіля;
- г) придбання матеріалів, необхідних для виробництва продукції.

**11. Виробничі фонди підприємства поділяються на основні та оборотні залежно від:**

- а) тривалості кругообігу;
- б) способу перенесення своєї вартості в процесі виробництва;
- в) умов оновлення.

**12. В основу розподілу фондів на основні і оборотні покладено:**

- а) показники ефективності їх використання;
- б) перенесення вартості;
- в) участь у виробничому процесі;
- г) кругообіг фондів;
- д) участь у створенні нових й удосконалення застосованих технологій.

**13. Вкажіть фактори, які прямо впливають на зростання прибутку :**

- а) збільшення кількості виробленої продукції;
- б) впровадження в виробництво інновацій;
- в) збільшення цін на продукцію, що реалізується

**14. Наведіть види планування залежно від змісту та мети планування:**

- а) техніко-економічне;
- б) оперативно-виробниче;
- в) реактивне;
- г) інактивне;
- д) стратегічне;

- е) поточне;
- ж) директивне;
- з) преактивне

**15. Планування - це:**

- а) процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період
- б) функція управління;
- в) процес визначення засобів, шляхів і умов досягнення поставлених цілей;
- г) комплекс документів, регламентуючих процес функціонування організації

**16. До складу нормативів засобів праці не входить:**

- а) тривалість виробничого циклу виготовлення партії деталей;
- б) норми простою устаткування в ремонті;
- в) норма штучного часу у верстато-годинах;
- г) тривалість ремонтного циклу.

**17. Які показники характеризують ефективність використання запасів ресурсів?**

- а) величина складської площі підприємства;
- б) кількість поставок ресурсів за рік;
- в) коефіцієнт оборотності запасів ресурсів;
- г) тривалість обороту запасів

**18. Показники плану витрат на виробництво:**

- а) кошторис витрат, продуктивність праці;
- б) фонд оплати праці;
- в) заробітна плата;
- г) поточні витрати на виробництво;
- д) собівартість одиниці продукції та обсягу товарної продукції;
- е) витрати на 1 грн. товарної продукції;
- ж) явочна та облікова чисельність персоналу;
- з) витрати на придбання устаткування

**19. Загальна структура підприємства включає:**

- а) виробничі підрозділи;
- б) підрозділи матеріально-технічного забезпечення;
- в) підрозділи апарату управління;
- г) підрозділи збуту продукції;
- д) заклади соціально-культурного призначення.

**20. Основними методами планування є:**

- а) ресурсний;
- б) статистичний;
- в) економіко-математичний;
- г) балансовий;
- д) факторний;
- е) нормативний

**21. Визначити послідовність еволюції управління як науки у часі:**

- а) адміністративний підхід;

- б) підхід з точки зору науки про поведінку;
- в) підхід с точки зору кількісних методів;
- г) ситуаційний підхід;
- д) підхід наукового управління;
- е) процесний підхід;
- ж) підхід з точки зору людських відносин;
- з) системний підхід

**22. Визначте послідовність потреб за Маслоу (починаючи з первинних):**

- а) соціальні;
- б) повага;
- в) безпеку і захищеність;
- г) самовираження;
- д) фізіологічні;

**23. Визначте відповідність та послідовність етапів в системному підході**

- 1) аналіз системи;
- 2) формування системи;
- 3) впровадження системи;

- а) класифікація систем/підсистем;
- б) визначення оточення системи і крайніх умов;
- в) аналіз елементів та інтеракцій в системі;
- г) ієрархічна структуризація;
- д) формулювання цілей;
- е) тестування вибраної системи (рішення) ;
- ж) оцінка варіантів системи (рішень) ;
- з) проектування та розвиток різних варіантів системи (рішень) ;
- и) вибір найкращого варіанта системи (рішення) ;
- к) контроль і оцінка нової системи (рішення) ;
- л) застосування нової системи (рішення)

**24. Визначить послідовність подій у хронологічному порядку:**

- а) оптимізація найбільш економічного розміру партії;
- б) тотальний контроль якості;
- в) закладення основ наукового менеджменту;
- г) оптимізація виробничих циклів;
- д) введення складального конвеєра. концепція скоординованих конвеєрних ліній;
- е) розроблено теорію х та у, принципи бездефектного виробництва ;
- ж) Система «точно вчасно». Система «кайзен»

**25. Визначить відповідність фаз життєвого циклу продукту та пріоритетів у виробництві:**

- 1) зародження;
- 2) зростання;
- 3) зрілость;
- 4) старіння

- а) централізація виробництва. випуск великих партій;
- б) субпідряди. розробка стандартів;
- в) субпідряди. спрощення виробництва. управління запасами;
- г) зменшення витрат. виробництво малими партіями. децентралізація. Формування рутинних процедур.

**26. Визначить відповідність основних шкіл менеджменту та їх засновників**

- 1) Школа научного управління ;
- 2) Классическая школа управления ;
- 3) Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук;
- 4) Математическая школа управления ;

- а) Р. Акофф;
- б) Ф. Тейлор;
- в) Э. Мэйо;
- г) А. Файоль.

**27. Визначить відповідність фаз життєвого циклу продукта та типу конкуренції:**

- 1) Зародження;
- 2) Зростання;
- 3) Зрілість;
- 4) Старіння;
  - а) Ціна та якість;
  - б) Новизна;
  - в) Якість та сервіс;
  - г) Ціна

**28. Визначте вклад у науку певних шкіл управління:**

- 1) Школа наукового управління;
- 2) Класична школа управління;
- 3) Школа людських відносин та школа поведінкових наук;
- 4) Школа науки управління;
  - а) Відбір працівників, які якнайкраще відповідають виконанню завдання, та їх навчання;
  - б) Систематичне та правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності;
  - в) Розвиток принципів управління;
  - г) Системний підхід до управління організацією;
  - д) Використання прийомів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеню задоволення та продуктивності;
  - е) Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання завдань;
  - ж) Розвиток науки людської поведінки з метою найкращого використання робітників з урахуванням їх потенціалу;

- з) Забезпечення працівників ресурсами, які необхідні для ефективного виконання завдань
- и) Відокремлення планування від виконання роботи;
- к) Поглиблення усвідомлення управлінських проблем за допомогою розробки та використання різних моделей;
- л) Опис функцій управління;
- м) Розвиток кількісних методів , які використовуються в процесі прийняття рішення

**29. Визначити відповідність характеристик до певних систем управління:**

- 1) Система управління в Японії;
- 2) Система управління в США;

- а) завдання визначається посадою;
- б) індивідуальна відповідальність;
- в) довічний найм;
- г) управління "знизу вгору";
- д) неформальний контроль;
- е) підвищена увага до поточних результатів;
- ж) навчання без відриву від виробництва;
- з) оплата за індивідуальними результатами роботи

**30. Визначте зовнішнє оточення підприємства:**

- 1) Середовище прямого впливу;
- 2) Середовище непрямого впливу;

- а) політичні чинники;
- б) профспілки;
- в) закони та державні органи;
- г) соціально-культурні фактори;
- д) міжнародні події;
- е) науково-технічний прогрес;
- ж) споживачі;
- з) конкуренти;
- и) стан економіки;
- к) інвестори

**Задача 1 (діагностична)**

Потужність підприємства на початок року складає 45800 т кінцевої продукції. Протягом року були введені наступні потужності: у червні – 4200 т, в вересні – 4520 т, в жовтні – 2750 т. Було виведено потужностей: у травні – 2840 т, в серпні – 8950 т. Необхідно визначити: середньорічну виробничу потужність і потужність підприємства на кінець року.

**Задача 2 (діагностична)**

Бригада в складі 24 чоловік відробила протягом місяця 23 робочих дня і випустила 10 тис. виробів. Норми виробітку при цьому були виконані на 120%. У наступному місяці передбачається в результаті поліпшення організації праці

підвищити продуктивність праці на 5%. Визначити, яка була нормативна і фактична трудомісткість виробу в минулому місяці і якими при цьому виявляться планова трудомісткість виробу і відсоток виконання норм при тій же кількості відпрацьованих годин.

### Задача 3 (евристична)

За даними таблиці необхідно визначити залишкову вартість верстата на кінець 4-го року експлуатації при нарахуванні амортизації за двома можливими методами - рівномірним та кумулятивним.

Показник	Значення показника
Ціна верстата з урахуванням ПДВ, грн.	120000
Вартість транспортування верстата, грн	400
Вартість монтажу та наладки верстата, грн.	1500
Ліквідаційна вартість, грн.	600
Нормативний термін служби верстата, років	10

Визначте переваги та недоліки зазначених методів обчислення амортизації. Наведіть приклади доцільності застосування кожного з методів нарахування амортизації.

Голова атестаційної комісії

О.М. Ястремська  
(підпис)