

**КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Приймальною комісією

Протокол № 2 від 24.04.2023 року

Голова Приймальної комісії



Олександр ТУРУНЦЕВ

**Програма  
фахового іспиту з менеджменту**

**Рівень вищої освіти:** другий (магістерський)  
**Спеціальність:** 073 Менеджмент  
**Освітня програма:** 073.00.02 Менеджмент організацій та адміністрування

«ПОГОДЖЕНО»

Проректор з науково-методичної та навчальної роботи

Олексій ЖИЛЬЦОВ

«РОЗГЛЯНУТО І ЗАТВЕРДЖЕНО»

на засіданні кафедри управління протокол № 2 від «9» березня 2023 р.

Завідувачка кафедри

Алла МИХАЦЬКА

Київ – 2023

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програма фахового іспиту з менеджменту є нормативним документом Київського університету імені Бориса Грінченка, який розроблено кафедрою управління Факультету економіки та управління на основі освітньо-професійної програми підготовки бакалавра галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 Менеджмент.

Програму розроблено з урахуванням рекомендацій Міністерства освіти і науки.

Фаховий іспит проводиться за основними дисциплінами навчального плану підготовки абітурієнтів на базі здобутого освітнього рівня.

**Мета фахового іспиту** – перевірка теоретичної та практичної підготовки абітурієнтів на базі здобутого освітнього рівня і відбору серед абітурієнтів з метою навчання для здобуття другого (магістерського) освітнього рівня спеціальності 073 Менеджмент.

Фаховий іспит проводиться у формі комп'ютерного тестування, що здійснюється протягом 60 хвилин, яке дозволить встановити рівень підготовки абітурієнта та його потенціал і можливості для навчання і здобуття другого (магістерського) освітнього рівня спеціальності 073 Менеджмент.

### Критерії оцінювання знань вступника

Кількість балів (max - 200)	Критерії
<b>180 – 200</b>	Виставляється за глибокі знання навчального матеріалу, що міститься в основних і додаткових рекомендованих джерелах; вміння аналізувати явища, які вивчаються, у їхньому взаємозв'язку і розвитку, чітко і лаконічно; логічно і послідовно відповідати на поставлені запитання; вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач.
<b>160 – 179</b>	Виставляється за ґрунтовні знання навчального матеріалу, аргументовані відповіді на поставлені запитання; вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язування практичних задач.
<b>140 – 159</b>	Виставляється за міцні знання навчального матеріалу, аргументовані відповіді на поставлені запитання, які, однак, містять певні неточності; вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач.
<b>120 – 139</b>	Виставляється за посередні знання навчального матеріалу, мало аргументовані відповіді, слабе застосування теоретичних положень при розв'язанні практичних задач.
<b>100 – 119</b>	Виставляється за слабкі знання навчального матеріалу, неточні або мало аргументовані відповіді, з порушенням послідовності його викладання, за слабе застосування теоретичних положень при розв'язанні практичних задач.
<b>1 – 99</b>	Виставляється за незнання значної частини навчального матеріалу, істотні помилки у відповідях на запитання, невміння орієнтуватися під час розв'язання практичних задач, незнання основних фундаментальних положень.

## ЗМІСТ ПРОГРАМИ

### **Тема 1. Сутність менеджменту. Еволюція управлінської думки**

Сутність категорій «управління» і «менеджмент». Менеджери і підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Інструменти менеджменту: ієрархія; організаційна культура; ринок. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність.

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.

Передумови виникнення науки управління. Основні школи управління. Науковий менеджмент. Адміністративний менеджмент. Менеджмент людських відносин. Поведінковий менеджмент. Кількісний менеджмент. Системний менеджмент. Ситуаційний менеджмент.

### **Тема 2. Елементи організації та процесу управління**

Поняття організації та її загальна характеристика. Формальні та неформальні організації. Загальні характеристики організацій: ресурси (люди, капітал, матеріали, сировина, енергія); залежність від навколишнього середовища (споживачі, постачальники, уряд, законодавчі акти тощо); горизонтальний поділ праці; підрозділи; вертикальний поділ праці; управління. Концепція життєвого циклу організації.

Внутрішнє середовище організації: стратегія, тактика, іновація, фінанси, людські ресурси, матеріальна база. Характеристика зовнішнього середовища організації: взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища; складність; рухомість; невизначеність. Фактори прямої дії: споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи влади, інфраструктура, законодавчі акти, профспілки, партнери. Фактори непрямої дії: міжнародні події, міжнародне оточення, НТП, політичні обставини, соціально-культурні фактори, рівень техніки та технології, стан економіки.

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.

### **Тема 3. 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 конкретних і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Методи управління. Методи формального і неформального впливу. Загальні методи управління: економічні; адміністративні (організаційно-розпорядницькі); соціально-психологічні; правове регулювання.

Економічні методи управління: планування, аналіз господарської діяльності, комерційний розрахунок, матеріальне стимулювання.

Адміністративні методи управління. Методи організаційного впливу і розпорядницького впливу. Організаційний вплив у формах організаційного регламентування, організаційного нормування і організаційно-методичного інструктування. Організаційне регламентування за допомогою адміністративних актів: статуту підприємства, положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій працівників, правил внутрішнього трудового розпорядку й ін. Основні форми розпорядницького впливу: накази, розпорядження, рішення оперативних нарад (протоколи) і вказівки.

Соціально-психологічні методи управління. Соціальний вплив: соціальне регулювання, соціальне регламентування. Психологічний вплив: комплектування мікрогруп, гуманізація праці, моральне стимулювання.

Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

### **Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту**

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їх взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Класифікація планів організації. Етапи процесу планування: визначення цілей; розробка стратегії; надання стратегії конкретної форми. Типи планів в організації. Ситуаційні фактори планування: рівень управління; життєвий цикл організації; ступінь невизначеності середовища. Фактори, що впливають на ефективність планування в організації.

Мета та класифікація цілей в управлінні організації. Концепція управління за цілями (концепція МВО). Зміст основних етапів управління за цілями. Переваги та недоліки управління за цілями.

Стратегія планування. Рівні стратегії: загальнокорпоративна, бізнесу, функціональна.

Формування стратегії: визначення місії організації, аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішніх можливостей: визначення цілей організації; оцінка стратегічних альтернатив: вибір стратегії. Вибір корпоративної стратегії (методи пакетного менеджменту). Вибір стратегії бізнесу (типові стратегії М. Портера). Вибір функціональних стратегій.

### **Тема 5. Організація як загальна функція менеджменту**

Основні елементи організації. Поділ праці (спеціалізація). Групування (департаменталізація). Способи групування: за функціями; за продуктом і за географічною ознакою; за споживачами. Делегування повноважень. Лінійні та штабні повноваження. Координація. Механізм вертикальної та горизонтальної інтеграції.

Організаційні структури управління. Типи організаційних структур управління: лінійна; лінійно-штабна; функціональна; лінійно-функціональна; дивізійна; матрична. Їх переваги і недоліки. Фактори формування оргструктур управління: зовнішнє середовище; стратегія; технологія; розміри організації; стадія життєвого циклу організації. Методи вибору типу організаційної структури управління: метод аналогії; метод структуризації цілей; метод організаційного моделювання.

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

Людський фактор в менеджменті та сутність мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонук, дій та цілей. Модель процесу мотивації. Еволюція поглядів на мотивацію (проста мотивація, концепція соціальної та психологічної мотивації).

Змістовні теорії мотивації. Сутність змістовного підходу до мотивації. Теорія «Ієрархії потреб людини». А. Маслоу; теорія ERG Клейтона Альдерфера; теорія потреб Девіда МакКлеланда; теорія «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга, теорії X та Y Д. МакГрегора.

Процесні теорії мотивації. Сутність процесного підходу до мотивації. Теорія «сподівань» В. Врума. Теорія справедливості С. Адамса. Модель Портера-Лоулера.

Винагородження як інструмент мотивації. Система винагородження. Вплив винагороджень на відношення до роботи, на поведінку та на мотивацію. Параметри ефективної системи винагородження. Загальна характеристика сучасних систем винагородження.

Вплив мотивації на формування та використання методів менеджменту.

Мотиваційні засоби менеджера. Оплата праці як основний чинник мотивування продуктивності праці. Оплата праці: заробітна плата, система винагород і премій. Сучасні системи та форми стимулювання праці. Методи соціального впливу і морального стимулювання.

### **Тема 7. Контроль і регулювання як загальні функції менеджменту**

Поняття контролю, його місце в системі управління. Завдання контролю: пристосування до зміни середовища; обмеження нагромадження помилок; подолання складних організаційних проблем; мінімізація затрат.

Види управлінського контролю. Рівні операційного контролю: попередній контроль; поточний контроль; підсумковий контроль.

Етапи контролювання: затвердження стандартів; оцінка виконання; порівняння показників виконання за стандартами; внесення коректив.

Основні характеристики ефективної системи контролю. Фактори, що обумовлюють вибір системи контролю (стиль керівництва, організаційні параметри, методи виміру). Фінансовий контроль (розробка бюджетів, аналіз фінансової звітності, аналіз беззбитковості). Операційний контроль (графік Г. Ганта, сітвові графіки, методи управління запасами, інструменти контролю якості). Контроль поведінки працівників. Контроль як фактор підвищення ефективності діяльності організації.

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

### **Тема 8. Керівництво та лідерство**

Вплив, влада та керівництво, лідерство. Поняття влади та впливу. Форми влади та впливу: влада примушуванням; влада на засадах винагородження; експертна влада; влада прикладом; традиційна влада. Вплив шляхом переконання та участі. Порівняння понять керівництво та лідерство.

Теорія лідерства. Класифікація підходів до розуміння лідерства. Підхід з точки зору особистості (лідерування є сукупність певних рис характеру керівника). Підхід з точки зору поведінки керівника. Ситуаційний підхід до лідерства (ситуаційна модель керування Ф. Фідлера; модель «шлях-мета» Т. Мітчела та Р. Хауса; теорія життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара; модель прийняття рішень керівником В. Врума та Ф. Йеттона).

Стиль керівництва. Теорії керівництва та їх зміст. Стили, що ґрунтуються на використанні влади. Система стилів Р. Лайкерта. Класифікація стилів лідерування Р. Блейка та Дж. Моутон. Континуум стилів керівництва Р. Транненбаума та В. Шмідта. Типи керівників.

## **Тема 9. 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.

## **Тема 10. Інформація та комунікації в організації**

Природа інформації та еволюція поглядів на інформацію. Визначення інформації, види та загальна структура інформації. Властивості інформації: загальні і специфічні. Зв'язок між інформацією та управлінням. Принципи управління інформацією. Формування оптимальних інформаційних потоків. Інформація безпосереднього управління. Інформація розвитку системи. Інформаційний шум.

Комунікативні процеси в організації. Поняття комунікації і комунікативного процесу. Цілі комунікації. Елементи та етапи процесу комунікації. Канали та засоби комунікації. Організація комунікативних процесів. Види і форми комунікації. Особливості комунікації у менеджменті

Процес комунікації і ефективність управління. Бар'єри комунікації. Забезпечення ефективних комунікацій. Планування інформаційних комунікацій. Методи удосконалення процесів обміну інформацією та системи комунікації в організації. Комунікативні стилі.

Інформаційно-технічна база процесу комунікації. Основні напрями розвитку інформаційних і комунікаційних технологій.

## **Тема 11. Теоретичні основи ділового спілкування**

Управлінські ситуації під час ділового спілкування та їх основні типи. Робота з документацією. Завдання, рівні та зони спілкування. Сутність невербального спілкування. Правила проведення ділових бесід. Класифікація суб'єктів співбесіди. Службовий прийом. Основні правила та методи

проведення адміністратором прийому. Підготовка та перебування на прийомі. Техніка проведення телефонних розмов. Основні правила проведення телефонних переговорів і структура використання часу розмови.

Планування, організація та проведення нарад. Поняття про переговори. Три основи стратегії переговорів: протистояння крайніх позицій партнерів; золота середина між м'якістю та жорсткістю; розв'язання проблем, виходячи із їхнього змісту. Етапи процесу планування переговорів: підготовка до переговорів; безпосереднє ведення переговорів; аналіз результатів і підсумків переговорів.

## **Тема 12. Документування адміністративно-управлінської діяльності**

Форми діловодства: централізована, децентралізована та змішана. Переваги та недоліки, вибір форми діловодства.

Типові організаційні структури служби діловодства. Завдання і функції служби діловодства. Посадовий і чисельний склад служби діловодства. Методики розрахунку чисельності працівників служби діловодства.

Нормативна регламентація служби діловодства. Статут організації. Положення про структурні підрозділи та положення про службу діловодства. Посадові інструкції працівників служби діловодства, інструкція з діловодства. Табелі форм документів за типовими управлінськими ситуаціями та альбом форм уніфікованих документів.

Групи документів в апараті управління за функціональним призначенням. Розпорядчі документи (постанови, рішення, розпорядження, накази з загальних питань, вказівки). Особливості складання та оформлення.

Особливості підготовки довідково-інформаційних документів та їх оформлення. Акт як один з найпоширеніших інформаційно-довідкових документів. Довідки, протоколи, доповідні, пояснювальні та службові записки. Службові листи, інформаційні листи, рекламні листи, листи-запрошення, супровідні листи, листи-повідомлення, листи-підтвердження, листи-нагадування, гарантійні листи, ініціативні листи, листи-відповіді.

## **Тема 13. Організація документообігу**

Поняття документообігу на підприємстві. Документообіг та управлінська діяльність. Вимоги щодо раціональної організації документообігу: прямоочність руху потоків документів, виконання принципу одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або в одного виконавця; дотримання принципу паралельності.



Напрями удосконалення документообігу на підприємстві: уніфікація документів, стандартизація документів, сучасні технічні засоби комп'ютерної техніки.

Приймання та первинне опрацювання документів, що надходять до організації. Попередній розгляд і розподіл документів. Реєстрація документів.

Організація контролю за виконанням документів. Види контролю за виконанням документів. Перелік документів, що підлягають обов'язковому контролю за виконанням. Строки виконання документів. Технологія і техніка організації контролю.

Інформаційно-довідкова робота за документами. Організація проходження документів в установі. Відправлення документів.

#### **Тема 14. Соціальна відповідальність організацій**

Суть та значення корпоративної соціальної відповідальності. Історія розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Внутрішнє і зовнішнє середовище корпоративної соціальної відповідальності. Концепція менеджменту заінтересованих сторін. Переваги корпоративної соціальної відповідальності. Закон соціальної відповідальності. Модель К. Девіса. Особливості соціальної відповідальності менеджменту в різних країнах.

Формування відносин з працівниками на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Стандарти МОП і принципи Глобального Договору у сфері праці. Гідна праця як предмет корпоративної соціальної відповідальності. Європейські стандарти у сфері праці. Законодавство України у сфері праці як основа корпоративної соціальної відповідальності у відносинах з працівниками. Соціальний діалог і корпоративна соціальна відповідальність.

Екологічні аспекти корпоративної соціальної відповідальності. Програми з контролю забруднення та захисту довкілля, збереження природних ресурсів, дотримання екологічних стандартів тощо. Міжнародний і український досвід впровадження принципів екологічної відповідальності організацій.

Міжнародні ініціативи як чинник формування і розвитку корпоративної соціальної відповідальності (Глобальний договір ООН). Вітчизняний досвід становлення корпоративної соціальної відповідальності.

#### **Тема 15. Сутність, принципи і вимоги до управлінських рішень**

Вступ в теорію прийняття рішень. Проблемна ситуація. Проблеми стабілізації та проблеми розвитку. Традиційні визначення поняття «прийняття рішень».

Сучасний етап розвитку теорії прийняття рішень. Закони управління, що впливають на прийняття управлінських рішень. Специфічні закономірності управління. Сутність, завдання, предмет, функції, суб'єкти й об'єкти управлінських рішень. Управлінське рішення в циклі управління. Основні ознаки управлінських рішень: цілі, наслідки, поділ праці, професіоналізм. Економічний, організаційний, технологічний, правовий та соціальний зміст управлінського рішення.

Основні вимоги до управлінських рішень. Блочна модель підготовки й прийняття рішення. Ієрархічна взаємозалежність управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень і вимоги до них.

### **Тема 16. Аналіз варіантів і підготовка управлінських рішень**

Вибір варіантів рішення. Дії з підготовки варіантів рішення і розробка моделі аналітичної роботи.

Порівняльний аналіз проектів різної тривалості. Прийняття рішень за детермінованих умов, умов ризику. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації і вигідності. Підготовка управлінських рішень в умовах інфляції.

Оптимальні управлінські рішення. Ранжування альтернативних проектів. Критерії вибору варіантів рішень. Критерій Лапласа. Критерій середнього виграшу. Критерій Вальда. Критерій Севіджа. Критерій максімакс.

### **Тема 17. Моделі прийняття управлінських рішень**

Теорія ігор: виникнення, напрями використання, переваги та недоліки.

Модель теорії черг або модель оптимального обслуговування, що використовується для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування по відношенню до потреби в них. Ситуації, в яких моделі теорії черг можуть бути корисні.

Модель управління запасами, що використовується для визначення часу розміщення замовлень на ресурси і їх кількості, а також маси готової продукції на складах: потенційні вигоди та витрати на зберігання, перевантаження, виплату відсотків, витрат на страхування, втрат від псування, крадіжки і додаткових податків.

Модель лінійного програмування. Типові варіанти застосування лінійного програмування в управлінні виробництвом: укрупнене планування виробництва, планування асортименту виробів, маршрутизація виробництва виробу, управління технологічним процесом, регулювання запасів і т.п.

Імітаційне моделювання. Створення моделі і її експериментальне застосування для визначення змін реальній ситуації. Використання імітації в

ситуаціях, дуже складних для математичних методів типу лінійного програмування.

Мережеве моделювання: сутність та напрями використання.

### **Тема 18. Методи прийняття управлінських рішень**

Дерево рішень: сутність методу та ситуації, в яких він застосовується.

Групові методи прийняття рішень: властивості групи та негативні ефекти прийняття рішень у групі.

Метод мозкового штурму (колективної генерації ідей). Модифікації процедури проведення «мозкового штурму»: метод індивідуального мозкового штурму; письмовий мозковий штурм; метод прямого мозкового штурму; метод масового мозкового штурму; метод подвійного (парного) мозкового штурму; метод мозкового штурму з оцінкою ідей; зворотний мозковий штурм.

Метод Дельфі: сутність, етапи, переваги та недоліки.

Інші методи: японська (кільцева) система прийняття рішень, метод дискусії, морфологічний метод і метод аналізу кола проблем, метод аналогій, синектика, морфологічний аналіз, випадковий імпульс, метод «635», метод модерацій.

### **Тема 19. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту**

Об'єктивні закономірності та принципи управління виробництвом. Характерні риси та сутність управління виробництвом. Історичний розвиток операційного менеджменту. Особливості сучасного операційного менеджменту: цілі та основні завдання. Система інтерактивного управління операційними процесами.

Операційний менеджмент як система управління операційною функцією за концепцією маркетингу. Місце і роль операційного менеджменту в системі менеджменту організації. Функціональна характеристика операційного менеджменту. Взаємозв'язок операційного менеджменту з іншими функціональними видами менеджменту. Компетентність та відповідальність операційних менеджерів.

### **Тема 20. Операційна система організації: поняття, склад та види**

Особливості та властивості операційної системи. Операційна система як об'єкт управління. Цілі та завдання операційної системи. Розвиток здатностей операційних систем адаптуватися до зовнішнього середовища організації. Особливості операційних систем, які здатні до саморозвитку. Характеристика

операційних систем за типом виробництва: одиничний, серійний, масовий. Операційні системи з безперервними та гетерогенними процесами. Основні підсистеми операційної системи: керована та керуюча.

Елементи керованої підсистеми операційної системи: а) процеси на "вході" та "виході" операційної системи; б) процеси забезпечення основної операційної функції (підготовка виробництва, матеріально-технічне забезпечення, організаційно-технічне обслуговування виробництва, транспортування); в) основна операційна функція організації (процес трансформації сировини у готовий продукт).

Елементи керуючої підсистеми операційної системи – операційного менеджменту: 1) управління постачанням ресурсів та збутом готової продукції; 2) управління забезпеченням основної операційної функції; 3) управління операційними процесами. Основні функції операційного менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль ходу операційних процесів.

### **Тема 21. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати**

Поняття операційної (виробничої) діяльності підприємства. Роль виробництва в економічній системі. Склад основних ресурсів як вхідних факторів операційної функції. Продукт (послуга) як результат операційної функції. Основні фактори виробництва. Ланцюг "виробництво – задоволення потреб споживачів". Категорії: "операція", "операційна функція", "виробничий процес", "операційний процес". Їх особливості, взаємозв'язок та розбіжність. Виробнича система та операційна система, виробничий менеджмент та операційний менеджмент: спільні та відмінні характеристики.

Операційний (виробничий) процес та його складові. Операційні процеси організації – динамічна основа функціонування та розвитку операційної системи. Принципи організації операційних процесів. Типи операційних процесів, їх ознаки. Складові виробничого (операційного) процесу: технологічний процес, трудовий процес. Особливості операційного процесу за стадіями життєвого циклу товару. Операції як елементи операційного (виробничого) процесу. Операції як види діяльності: виробництво, постачання, транспортування, сервіс. Ефективність операцій.

Організація виробничого процесу у просторі та часі. Організація операційного процесу у просторі: технологічний та предметний напрями спеціалізації. Форми спеціалізації та кооперації підрозділів підприємства. Організаційна і виробнича структура підприємства. Первинна ланка підрозділу підприємства – робоче місце. Організація операційного процесу у

часі. Визначення тривалості операційного циклу. Особливості управління за фазами операційного циклу.

## **Тема 22. Управління результативністю та ефективністю операційної діяльності**

Забезпечення результативності операційної діяльності. Показники результативності функціонування виробничих та невиробничих операційних систем. Комплексний підхід до питань продуктивності. Фактори, що впливають на динаміку продуктивності. Шляхи підвищення продуктивності праці в операційних системах.

Забезпечення ефективності операційної діяльності. Економічна сутність та види ефективності. Ефективність виробництва. Техніко-економічне обґрунтування доцільності впровадження новітніх технологій. Узагальнюючі показники ефективності операційної діяльності. Фактори підвищення ефективності операційної діяльності.

Забезпечення надійності операційних систем. Зв'язок понять "ефективність" та "надійність" операційних систем.

## **Тема 23. Основні поняття та ключові ідеї адміністрування**

Предмет адміністрування. Сутність основних понять: адміністрація, адмініструвати, процес, адміністративний процес, адміністративні операції, адміністративно-управлінські технології.

Виникнення класичної або адміністративної школи управління. Загальні риси та внесок адміністративної школи в теорію та практику менеджменту. Характеристика періоду становлення адміністративної школи, її особливості та відмінності від наукової школи.

Основоположник класичної або адміністративної школи Анрі Файоль.

Інші представники школи адміністративного менеджменту: Ліндел Урвік, Джеймс Муні, Алан Рейлі, Олександр Г. Черч – сутність їх ідей та внесок в науку управління. Основні ідеї їх універсальних принципів та недоліки.

Концепція бюрократії як одна з найбільш корисних ідей в історії людства. Концепція бюрократії Макса Вебера.

Докорінні зміни в організаційних системах: сутність бюрократичної організації – причини ефективності бюрократії у минулому – вади бюрократичних структур – модифікація бюрократичних структур.

## **Тема 24. Проектування роботи в організації**

Концепція проектування роботи. Сучасна модель проектування роботи.

Аналіз роботи. Мета аналізу. Зміст роботи. Опис роботи. Вимоги до роботи. Метод посадового аналітичного опитувача та його призначення. Особливості аналізу роботи на фабриці або заводі; в конторі або офісі.

Параметри роботи. Масштаб та складність роботи. Ілюстрація масштабу та складності роботи, розбіжностей за видами робіт. Вузькоспеціалізовані та широкоспеціалізовані роботи. Робочі взаємовідносини. Перехід від задачі до структури організації.

Сприйняття змісту роботи. Його характеристики: різноманітність, автономність, закінченість, результативність, взаємодія та комунікативність.

Технологія та проектування робіт. Модель впливу технології на проектування робіт. Чотири типи взаємозалежності робіт.

Моделі проектування роботи: побудова роботи; розширення масштабів роботи; ротація кадрів; модель збагачення характеристик роботи; модель соціотехнічної системи.

Відношення між характером змін у роботі та моделями проектування роботи. Вибір моделі проектування роботи.

## **Тема 25. Зміст та послідовність робіт у процесі побудови структури управління організацією**

Складання переліку напрямів діяльності і продуктів/послуг компанії (продуктова модель).

Визначення переліку функцій, здійснюваних в компанії (функціональна модель). Збір інформації(визначення складу збираної інформації, визначення форм звітності); вироблення рішення(аналіз альтернатив; підготовка варіантів рішення; ухвалення рішення; вироблення критеріїв оцінки); реалізація (планування, організація, мотивація, координація); контроль виконання; аналіз; регулювання (на рівні реалізації, на рівні вироблення рішення). Стандартні функції забезпечення (забезпечення бізнес-функцій, забезпечення функцій управління).

Визначення переліку структурних ланок (структурна модель). Проста продуктово-ринкова матриця. Проста продуктово-ринкова модель з діленням по видах продуктів. Проста продуктово-ринкова модель з діленням по групах споживачів. Проста продуктово-ринкова модель зі змішаним діленням. Проста продуктово-ринкова модель з обмеженим діленням.

Закріплення видів діяльності і функцій за структурними ланками компанії (побудова організаційних проекцій). Проекція продуктів і послуг на структурні ланки. Проекція бізнес-функцій на структурні ланки. Проекція функцій менеджменту на структурні ланки. Проекція функцій забезпечення на структурні ланки.

## ПРИКЛАДИ ТЕСТІВ

### 1. Важливим внеском "Школи людських відносин" у практику управління було:

- a) Перенесення центру ваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми.
- b) Створення універсальних принципів управління.
- c) Систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення працівників у збільшенні продуктивності і обсягів виробництва.
- d) Застосування в управлінні математики, статистики та ін.

### 2. Що мається на увазі під поняттям "функція планування"?

- a) Встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення.
- b) Встановлення цілей організації.
- c) Визначення шляхів і засобів виконання завдань.
- d) Визначення способів досягнення цілей організації.

### 3. Які з перерахованих прийомів складають евристичну групу методів прийняття рішення?

- a) Аналогії, б35, мозкової атаки.
- b) Морфологічної аналізу, угруповання, математичного моделювання.
- c) Кореляційної аналізу, синектики, б35, Дельфи.
- d) Аналогії, системного аналізу, теорії масового обслуговування.

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

### Основні:

1. Баєва, О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посіб. [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.

2. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.

3. Козирева О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент»: для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». Х.: Видавництво Іванченка, 2021. 274 с.

4. Козирева О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А. Основи прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.

5. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: Навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
6. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика. ЦУЛ, 2020. 190 с.
7. Маркіна І.А., Помаз О.М., Помаз Ю.В. Операційний менеджмент: навч. посіб.; за ред. І.А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2018. 224 с
8. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. К.: ДП Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с
9. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
10. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.
11. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посібник для ВНЗ; М-во освіти і науки України. К.: Центр учб. літ., 2016. 560 с.
12. Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. Операційний менеджмент: навч. посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2020. 232 с.
13. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
14. Файнзібельт Л.С., Жуковська О.А., Якимчук В.С. Теорія прийняття рішень: підручник. Київ: Освіта України, 2018. 246 с

#### **Додаткові:**

1. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень: підручник; за заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с
2. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посібн.; вид. 2-ге, виправл. і допов. К.: Центр навч. л-ри, 2015. 532 с.
3. Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. Техніка адміністративної діяльності: навчальний посібник, Х.: Видавництво Іванченка, 2021. 197 с.
4. Моделі та методи прийняття рішень в аналізі й аудиті (модульний варіант): навч. посіб. для студ. напряму підготов. "Облік і аудит" вищ. навч. закл. / [Мочаліна З. М. та ін.] ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. : ХНАМГ, 2012. 404 с.
5. Прохорова В. В, Давидова О. Ю. Організація виробництва: навч. посібник. Х.: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 275 с.
6. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2016. 243 с.