



ЗАТВЕРДЖЕНО
Рішення Приймальної комісії
Бердянського державного
педагогічного університету
«30» травня 2023

ПРОГРАМА ПРОГРАМА
фахового вступного випробування
«Комплексний іспит за фахом підготовки»

Освітній ступінь:	магістр
Основа вступу:	світній ступінь бакалавр або магістр (освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліст)
Спеціальність:	073 Менеджмент
Термін навчання:	1 рік 4 місяці

ЗМІСТ

1.	Пояснювальна записка	3
2.	Зміст програми	4
3.	Питання	21
4.	Критерії оцінювання	23
5.	Список рекомендованої літератури	24

1. Пояснювальна записка

Мета комплексного іспиту за фахом підготовки для вступу на здобуття ступеня магістра: з'ясувати підготовленість вступника до здобуття вищої освіти за освітнім ступенем «магістр» зі спеціальності 073 Менеджмент для формування рейтингового списку та конкурсного відбору вступників у межах ліцензованого обсягу спеціальності.

Форма фахового вступного іспиту – Усний іспит.

Усний іспит – це теоретичні завдання, виконання яких дає можливість виявити підготовленість вступника до здобуття вищої освіти.

Загальна кількість завдань – 2.

Формат проведення фахового вступного іспиту.

Фаховий вступний іспит проводиться дистанційно з використанням платформи (програмне забезпечення) для проведення відеоконференцій Zoom/Google.

У встановлений розкладом час початку фахового вступного іспиту члени фахової атестаційної комісії розпочинають відеоконференцію, долучають до неї вступників, здійснюють автентифікацію вступників та інформують їх про правила проведення вступного іспиту та часові обмеження.

Автентифікації вступника передбачає:

– встановлення аудіо та візуального контакту зі вступником на платформі відеоконференцій;

– показ документа, що посвідчує особу (паспорт громадянина України у формі книжечки або картки, паспорт громадянина України для виїзду за кордон у тому числі Е-паспорт, Е-паспорт для виїзду за кордон, Е-документ).

На початку фахового вступного іспиту члени фахової атестаційної комісії рандомно задають 2 питання з переліку, поданому у програмі.

Вступник готує відповіді на питання і в режимі відеоконференції відповідає на них та на додаткові запитання членів фахової атестаційної комісії.

Члени фахової атестаційної комісії оцінюють відповіді вступників вищої освіти.

Результати фахового вступного іспиту оголошуються не пізніше наступного дня після його проведення шляхом розміщення відповідних відомостей на офіційному вебсайті Бердянського державного педагогічного університету bdrpu.org.ua у вкладці ВСТУПНИКУ.

У разі повітряної тривоги під час складання фахового вступного іспиту, іспит призупиняється, учасники можуть пройти до укриття. Після відбою повітряної тривоги, учасники можуть продовжити складання фахового вступного іспиту.

Перелік дисциплін, що виносяться на комплексний іспит за фахом підготовки:

1. Менеджмент.
2. Маркетинг.
3. Операційний менеджмент.
4. Управління персоналом.
5. Адміністративний менеджмент.
6. Стратегічне управління підприємствами.

2. Зміст програми

Розділ 2.1. «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.

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

Інструменти менеджменту: ієрархія, культура та ринок.

Закони та закономірності менеджменту. Характеристика основних законів менеджменту: спеціалізації, інтеграції, економії часу.

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.

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

Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Тема 3. Організація як об'єкт управління

Поняття та види організацій. Принципи та закони розвитку організацій.

Загальні характеристики організації: ресурси, залежність від зовнішнього середовища, горизонтальний поділ праці, вертикальний поділ праці, підрозділи. Взаємозв'язок елементів організації.

Поняття про внутрішнє середовище. Внутрішні змінні організації. Цілі фірми. Ієрархія цілей. Вимоги до цілей. Задачі. Зв'язок цілей і задач. Управління по завданням. Структура організації. Норма керованості. Види структур: плоскі і багаторівневі. Принципи побудови структури. Вимоги до оптимальних структур. Технологія. Класифікація технологій по Вудворд. Класифікація технологій по Томпсону. Персонал. З головних аспекту людської змінної у системному підході. Фактори, які впливають на індивідуальну поведінку та успішну діяльність.

Поняття про зовнішнє середовище фірми. Фактори зовнішнього середовища фірми. Зовнішнє середовище прямого впливу та її фактори. Постачальники. Закони та державні органи. Споживачі. Конкуренти. Зовнішнє середовище непрямого впливу та його фактори. Стан економіки. Соціокультурні фактори. Політичні чинники. Міжнародне оточення. Науково-технічний прогрес. Характеристики зовнішнього середовища: взаємозалежність, складність, рухливість, невизначеність.

Концепція організаційної культури. Поняття організаційної культури. Структура організаційної культури. Три рівня організаційної культури: зовнішні фактори, ціннісні орієнтації та вірування, базові припущення.

Суб'єктивна організаційна культура. Об'єктивна організаційна культура. Характеристики організаційної культури. Зміст організаційної культури. Розвиток організаційної культури. Формування організаційної культури. Зовнішня адаптація. Внутрішня інтеграція. Підтримка організаційної культури. Методи підтримки організаційної культури. Зміна організаційної культури. Вплив культури на організаційну ефективність. Підходи до виміру впливу організаційної культури. Модель Сате. Модель Пітерса-Уотермана. Модель Парсонса. Модель Квіна-Рорбаха. Відповідність організаційної культури прийнятій стратегії. Управління організаційною культурою. Національне в організаційній культурі. Системний підхід. Модель Хофстіда. Модель Лейн і Дістефано. Модель Оучі.

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. 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 6. Мотивування як загальна функція менеджменту

Значення людського фактору 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 процесійний підходи. Зіставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, норми.

Тема 7. 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 8. Регулювання як загальна функція менеджменту

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

Тема 9. Процес управління та прийняття рішень в організації

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

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.

Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Тема 10. 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 переваги.

Тема 11. Керівництво, лідерство та влада.

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 12. 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.

Розділ 2.2. «МАРКЕТИНГ»

Тема 1. Сутність маркетингу та його сучасні концепції

Маркетинг та передмови його виникнення. Історичні аспекти розвитку маркетингу. Основні категорії маркетингу: нужда, потреба, бажання, запит, товар, попит, цінності, обмін, угода, ринок. Основні суб'єкти та об'єкти маркетингу. Види сучасного маркетингу: комерційний, некомерційний, оперативний, стратегічний, промисловий, споживацький, конверсійний, регресійний, сіньхромаркетинг, де маркетинг, протидіючий, підтримуючий та ін. Принципи, задачі, функції, цілі маркетингу.

Концепції управління маркетингом. Концепція поліпшення виробництва. Концепція поліпшення товару. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль. Концепція маркетингу. Концепція соціально-етичного маркетингу.

Тема 2. Маркетингове середовище

Маркетингове середовище фірми. Мікросередовище. Основні фактори мікросередовища функціонування фірми. Клієнти та ринки на яких вони функціонують: споживчий ринок, ринок виробників, ринок проміжних продавців, ринок державних установ, міжнародний ринок. Постачальники. Посередники. Види посередників: торгові посередники, фірми з організації товароруку, агентства по наданню маркетингових послуг, кредитно-фінансові заходи. Конкуренти. Чотири типи конкурентів: конкуренти-бажання, товарно-родові конкуренти, товарно-видові конкуренти, марки-конкуренти. Контактні аудиторії. Основні види контактних аудиторій: бажана, небажана, та, яку шукають. Типи контактних аудиторій: фінансові кола, засоби масової інформації, державні установи, громадські групи дій, місцеві жителі, широка публіка, внутрішні.

Макросередовище. Основні фактори макросередовища функціонування фірми. Економічні фактори. Демографічні фактори. Природні фактори. Науково-технічні фактори. Політичні фактори. Культурні фактори.

Тема 3. Маркетингова інформація і маркетингові дослідження

Маркетингова інформація. Канали та джерела отримання маркетингової інформації. Система маркетингової інформації. Система внутрішньої звітності. Система збору зовнішньої поточної інформації. Система маркетингових досліджень. Система аналізу маркетингової інформації.

Маркетингові дослідження. Предмети та об'єкти маркетингового дослідження: ринок, макросередовище і їх фактори, можливості підприємства. Етапи проведення маркетингового дослідження. Визначення проблеми. Розробка концепції збору інформації. Польові дослідження. Аналіз даних. Презентація отриманих результатів. Основні методи збору інформації. Первинні методи: спостереження, опитування, панель, експеримент. Їх види, переваги та недоліки. Вторинні методи отримання даних. Основні методи аналізу даних: варіаційний, факторний, регресійний, дискримінантний, кластер-аналіз, багатомірне шкалування. Методи прогнозування маркетингу: кількісні (екстраполяції, регресійний, на основі індикаторів) і якісні (дельфі-метод, метод сценаріїв).

Тема 4. Поведінка покупців та сегментація ринку.

Основні типи ринків. Споживчий ринок та його основні характерні риси. Фактори, що визначають поведінку покупця: культурні, соціальні, особистісні, психологічні. Процес здійснення покупки. Етапи процесу прийняття рішення про покупку: усвідомлення проблеми, пошук інформації, оцінка варіантів, рішення про покупку, реакція на покупку. Особи, які приймають рішення про покупку. Моделі поведінки покупців: домінантна, обмежень, розподільча, лексикографічна, модель оцінки товару по бажаній значущості, ідеального представлення.

Організаційний ринок та його види. Індустріальний ринок. Характерні риси індустріального ринку. Три ринкові ситуації можливі на індустріальному ринку. Процес прийняття рішення про покупку на індустріальному ринку: визначення проблеми, загальне описання потреби, технічна специфікація товару, пошук постачальника, звернення, вибір постачальника, специфікація замовлення, контроль та виконання договору. Особи, які приймають рішення про покупку. Фактори, які впливають на поведінку покупців товарів промислового призначення: фактори оточуючого середовища, фактори особливостей організації, фактори між особистих відношень, фактори індивідуальних особливостей особистості. Ринок посередників та його особливості. Особливості процесу прийняття рішень про покупку на ринку посередників. Типи покупців. Чотири види стратегії в області асортименту на ринку посередників: виключний асортимент, глибокий асортимент, широкий асортимент, змішаний асортимент. Три можливі ринкові ситуації. Система маркетингових прийомів для залучення посередників до купівлі своїх товарів: маркування товарів, кооперація в рекламі, автоматизована система замовлень, спеціальні ціни, привілеї. Ринок бюджетних організацій. Методи прийняття рішень на ринку бюджетних організацій.

Становлення цільового маркетингу. Масовий маркетинг. Товарно-диференційований маркетинг. Цільовий маркетинг. Заходи, проведення яких потребує цільовий маркетинг.

Сегментація ринку. Критерії сегментації. Принципи сегментації споживчого ринку: географічний, демографічний, психографічний, поведінковий. Принципи сегментації ринку промислових товарів.

Вибір цільових сегментів ринку. Стратегії завоювання ринку: недиференційований маркетинг, диференційований маркетинг, концентрований маркетинг. Фактори, які впливають на вибір стратегії.

Закріплення позицій товару на ринку. Методи закріплення позицій товару на ринку.

Тема 5. Маркетингова товарна політика.

Поняття маркетингової товарної політики. Сутність, роль, завдання маркетингової товарної політики.

Маркетингове розуміння товару. Рівні товару: товар за задумом, у реальному виконанні, з підсиленням. Класифікація товарів у маркетингу: за тривалістю використання, матеріальністю, типом покупця. Класифікація товарів споживчого призначення та промислового призначення. Поняття та

характеристики товарного асортименту і товарної номенклатури.

Концепція життєвого циклу товару. Етапи життєвого циклу товару, їх характеристика.

Ринкова атрибутика товарів. Товарно-знакова символіка: фірмове ім'я, фірмовий знак, товарна марка, товарний знак. Відмінності між товарним знаком і товарною маркою. Поняття брендингу. Сутність, роль, види і функції упаковки. Поняття сервісного обслуговування. Види сервісу: передпродажний сервіс, післяпродажний сервіс.

Сутність поняття "новий товар". Класифікація нових товарів. Етапи процесу планування нової продукції: генерація ідей, відбір ідей, розробка та перевірка концепції товару, розробка стратегії маркетингу, аналіз можливостей виробництва і збуту, розробка прототипу товару, випробування товару в ринкових умовах, налагодження промислового виробництва. Роль випробування товару в ринкових умовах. Причини невдач нової продукції на ринку.

Тема 6. Маркетингова цінова політика.

Сутність, роль, завдання маркетингової цінової політики. Поняття цінової стратегії й цінової тактики.

Види цін та їх економічні характеристики. Характеристики цін: залежно від обороту, який вони обслуговують; від впливу держави на ціноутворення; від особливостей комерційного контракту. Перелік та характеристика факторів ціноутворення.

Процес ціноутворення. Склад і характеристика етапів ціноутворення: визначення мети і завдань ціноутворення, аналіз попиту на товар, аналіз витрат, аналіз цін конкурентів, вибір методу ціноутворення, вибір цінової стратегії, адаптація цін.

Сутність методів ціноутворення: орієнтованих на витрати (метод "витрати плюс прибуток", метод, орієнтований на аналіз беззбитковості та забезпечення цільового прибутку); орієнтованих на попит (параметричний метод, агрегатний метод, метод встановлення ціни на основі аналізу економічної цінності товару для споживача, метод визначення цінових порогів); орієнтованих на конкурентів (метод поточних цін, тендерне ціноутворення).

Стратегії ціноутворення. Перелік та порівняльна характеристика стратегій ціноутворення. Тактичні підходи до встановлення остаточної ціни. Форми адаптації цін: знижки, політика неокруглених цін, цінове стимулювання збуту. Встановлення цін у межах товарного асортименту і товарної номенклатури.

Тема 7. Маркетингова політика розподілу.

Сутність і значення маркетингової політики розподілу. Поняття маркетингової збутової політики, її мета, завдання.

Поняття каналів розподілу. Структура каналів розподілу, їх види, характеристики (рівень, ширина). Вибір структури каналу розподілу.

Маркетингові посередники. Види маркетингових посередників, їх функції і характеристика. Роздрібна й оптова торгівля. Функції і форми

оптової торгівлі. Функції і форми роздрібної торгівлі.

Види збуту та системи розподілу продукції. Характеристика видів збуту: ексклюзивний, селективний, інтенсивний. Вертикальні і горизонтальні маркетингові системи розподілу продукції.

Тема 8. Маркетингова політика комунікацій.

Сутність, роль, завдання маркетингової політики просування. Мета і функції просування товару. Основні елементи комплексу маркетингових комунікацій.

Характеристика етапів процесу просування товару: визначення цілей просування; оцінювання факторів, що впливають на комплекс просування; розробка стратегії просування; складання та розподіл бюджету просування, оцінювання комплексу просування. Витрати, пов'язані з просуванням товару.

Характеристика елементів комплексу маркетингових комунікацій. Сутність реклами, її види, засоби і канали розповсюдження. Стимулювання збуту: характеристики та засоби (засоби стимулювання споживачів, посередників, власного торгового персоналу). Персональні продажі, їх сутність та особливості. Робота з громадськістю (паблік рілейшнз): цілі і прийоми. Прямий маркетинг: комунікативні цілі і сутність. Синтетичні засоби маркетингових комунікацій: виставки, спонсорство, інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу.

Тема 9. Інтернет-маркетинг.

Використання Інтернету в маркетинговій діяльності. Інтернет-маркетинг і традиційний маркетинг: схожість і відмінності. Електронний бізнес та електронна комерція: масштаби та перспективи розвитку. Реклама з використанням Інтернету. Стимулювання збуту в Інтернеті.

Тема 10. Організація маркетингової діяльності підприємства

Сутність, мета, завдання управління маркетингом. Поняття маркетингового менеджменту.

Організаційні структури маркетингу: функціональна, товарна регіональна, сегментна структури служби маркетингу, змішані організаційні структури (функціонально-товарні (матричні), функціонально-регіональні, товарно-регіональні).

Роль і функції служби маркетингу. Вимоги до керівника служби маркетингу. Взаємовідносини служби маркетингу з іншими підрозділами підприємства. Розподіл задач, повноважень та відповідальності в системі організації маркетингу.

Тема 11. Контроль маркетингової діяльності підприємства

Сутність, мета та завдання маркетингового контролю. Етапи маркетингового контролю: перелік та характеристика.

Види маркетингового контролю. Контроль за виконанням річного плану маркетингу. Контроль за прибутковістю. Стратегічний контроль.

Особливості проведення аудиту маркетингу. Мета, характеристики, етапи маркетингового аудиту. Внутрішній та зовнішній маркетинговий аудит. Поняття ревізії маркетингу, її мета, завдання та основні етапи.

Розділ 2.3. «ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту

Виробництво як процес перетворення ресурсів організації у вихідну продукцію. Об'єктивні закономірності управління виробництвом (операційною діяльністю). Сутність операційної функції. Галузеві особливості операційної функції. Категорія «операційна діяльність» та «виробнича діяльність», Їх взаємозв'язок та розбіжність. Виробничий та операційний менеджмент: спільні та відмінні характеристики.

Сутність і місце операційного менеджменту в системі менеджменту організації. Взаємозв'язок операційного менеджменту з іншими функціональними видами менеджменту.

Історичний розвиток операційного менеджменту: промислова революція, розвиток теорії менеджменту, розвиток науки менеджменту і систем.

Взаємозв'язок між категоріями «операційна функція», «операційний менеджер», «операційна система», «операційний процес», «операція».

Особливості операційного менеджменту: цілі та основні завдання.

Структура процесу реалізації операційного менеджменту. Функціональна характеристика операційного менеджменту.

Тема 2. Операційна стратегія як основа проектування операційної системи

Коло стратегічних питань, що вирішується у операційному менеджменті.

Сутність та етапи розробки операційної стратегії. Виражена компетентність підприємства.

Формування стратегії виробництва товару. Вплив життєвого циклу на операційну стратегію.

Розробка стратегії процесу. Типи процесів: сфокусований на процесі, сфокусований на продукті та процес, який повторюється. Порівняння стратегій процесів.

Особливості сфери послуг, які впливають на операційну стратегію. Застосування «дерева рішень» у проектуванні продукту або процесу.

Стратегічні пріоритети.

Тема 3. Операційна система організації: поняття, склад та види

Сутність системного підходу до операційного менеджменту. Операційна система як об'єкт управління. Особливості та властивості операційної системи.

Елементи операційної системи: підсистема забезпечення, трансформуюча підсистема та підсистема планування і контролю. «Входи» та «виходи» операційної системи.

Класифікаційні підходи до операційних систем. Специфічні риси одиначної операційної системи. Особливості операційної системи серійного типу. Характеристика операційної системи масового виробництва. Операційна система з безперервним процесом як різновид операційної системи масового виробництва.

Тема 4. Управління процесом проектування операційної системи

Проектування операційної системи: сутність, цілі та етапи. Склад критеріїв та факторів проектування операційної системи. Соціотехнічний підхід до розробки операцій. Відмінності між проектуванням продукту та послуги. Розгортання функції якості як можливість залучення споживача до операційного процесу.

Сучасний рівень розвитку виробничих та невиробничих операційних систем.

Необхідність рішень з просторової організації діяльності. Проектування виробничих потужностей: аргументи на користь створення великих централізованих та невеликих децентралізованих підприємств. Проектування та місце розташування підприємства: фактори мікро- і макросередовища.

Розміщення обладнання та робочих місць для виробництва: поопераційне функціональне, потокове лінійне та фіксоване позиційне планування. Проектування робіт і нормування праці.

Тема 5. Основи управління проектами

Сутність проектного підходу до управління організацією. Значення та основні завдання в процесі управління проектами.

Планування проектів. Поопераційний перелік робіт. Створення робочих графіків за допомогою діаграм Г. Гантта. Розклад проектів. Контроль проектів. Методи сітьового планування: переваги та недоліки. Техніка управління проектами методом оцінювання та розгляду програми (PERT) та методом критичного шляху (CPM).

Тема 6. Оперативний менеджмент операційної системи

Довгострокове, середньострокове та короткострокове планування операцій, сукупне планування. Базові стратегії планування.

Управління матеріально-технічним забезпеченням. Функції, завдання і основні вимоги до оперативного управління виробництвом. Зміст та фази оперативного управління. Види систем оперативного управління виробництвом. Організація диспетчеризації операційної діяльності.

Робоче середовище та умови праці, режим роботи. Розподіл та кооперація праці. Мотивування роботи. Основи нормування праці. Методи нормування праці та часу. Хронометраж.

Принципи та види планування (сукупне, календарне, агреговане та сіткове планування). Планування виробничої програми. Сукупне планування. Сіткове планування. Календарне планування. Функції, принципи, завдання, основні вимоги до оперативного управління.

Тема 7. Основи управління запасами.

Контролювання операційного процесу: значення й технологія. Контролювання якості сировини, матеріалів, товарів та послуг. Контролювання запасів.

Роль, завдання та принципи управління матеріальними ресурсами та запасами.

Управлінські рішення у сфері управління запасами та пов'язаними з ними витратами. Особливості управління запасами залежного та незалежного попиту. Виштовхувальні та витягувальні системи.

Тема 8. Управління постачанням, збутом та інфраструктурою підприємства. Управління операційною інфраструктурою підприємства. Центральний інструментальний склад (ЦІС). Інструментально-роздавальна комора (ІРК). Інструментальний цех (ІЦ). Контроль у системі операційного менеджменту. Встановлення нормативів. Визначення ефективності діяльності. Коректування відхилень. Управління матеріальними ресурсами і виробничими запасами. Управління матеріально-технічним постачанням і збутом на підприємстві

Тема 9. Основи менеджменту якості

Поняття, значення та фактори забезпечення якості товарів та послуг. Показники якості та методи їх оцінювання.

Основні підходи щодо менеджменту якості. Планування якості. Організаційне забезпечення якості. Інструменти контролю якості. Аналіз існуючих програм забезпечення якості: підхід У.Е. Демінга, Д. Джурана, П. Кросбі, К. Ісікави. Підхід з позицій загального менеджменту якості. Розвиток програми забезпечення якості. Система стандартів ISO 9000.

Тема 10. Управління результативністю операційної діяльності

Показники результативності функціонування виробничих та невиробничих операційних систем.

Продуктивність операційної діяльності як міра результативності операційного менеджменту. Комплексний підхід до питань продуктивності. Моделювання процесу управління продуктивністю операційної системи. Фактори, що впливають на динаміку продуктивності. Шляхи підвищення її продуктивності.

Розділ 2.4. «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Тема 1. Управління персоналом як соціальна система

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці), зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.

Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна.

Співвідношення та зміст понять «професія», - «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

Тема 2. Кадрова політика організації

Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації.

Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.

Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: 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 3. Кадрове планування в організації

Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції.

Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Способи нормування ресурсів.

Оперативний план роботи з персоналом в організації. Індивідуальний план працівника. Структура інформації про персонал.

Тема 4. Організація набору та відбору персоналу

Зміст процесу набору та наймання працівників. 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. Роль кадрових агентств.

Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід.

Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Професійний відбір персоналу. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Аналізування та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх зіставлення. Випробування. Рішення про найм.

Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація. Входження та інтеграція. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють.

Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво.

Тема 5. 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. 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 6. 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. Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова.

Колектив як вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Типи формальних груп в організації. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом. Чинники ефективної роботи групи. Специфіка жіночих колективів.

Тема 7. Згуртованість та соціальний розвиток колективу

Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Колектив і команда: спільне та від'ємне..

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.

Сутність і значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Характеристика основних розділів і документальне відображення. Методи збирання соціальної інформації.

Управління конфліктами.

Тема 8. Управління розвитком і рухом персоналу організації

Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналізування потреб персоналу. Навчання персоналу. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Зміст понять «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.

Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника.

Тема 9. Управління формуванням та розвитком команди

Базові принципи формування ефективної команди Основні підходи до формування команди. Формування команди в організаційному плануванні проекту. Робота з інформацією, як перший етап формування команди проекту Вимоги до професійної діяльності членів команди. Вибір засобів управління командою. Розвиток команди. Формування системи заохочень та управління конфліктами в команді

Тема 10. Управління процесом вивільнення персоналу

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.

Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив, Розробка заходів із регулювання плинності персоналу.

Управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників в організації. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом на підприємстві.

Тема 11. Соціальне партнерство в організації

Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Механізм функціонування системи соціального партнерства: функції і завдання, законодавча база. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів.

Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони та зміст колективного договору. Порядок укладання та реєстрації колективного договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням.

Регулювання соціально-трудоких відносин в організації. Громадські організації. Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників.

Тема 12. Ефективність управління персоналом

Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу.

Взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та результатів роботи персоналу. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом. Ефективність витрат на персонал. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.

Розділ 2.5. «АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1. Основні поняття адміністративного менеджменту

Поняття адміністративного менеджменту. Предмет адміністративного менеджменту. Елементи адміністрування. Суб'єкти та об'єкти адміністративного менеджменту. Принципи адміністративного управління. Функції адміністративного управління. Механізм адміністрування організації. Розумова праця управлінського персоналу.

Тема 2. Виникнення і розвиток теорії адміністрування

Соціальний підхід до вивчення історії адміністративного менеджменту. Виникнення адміністративного управління. Теорія адміністрування Файоля. Розвиток ідей Файоля в працях його послідовників. Сучасна концепція адміністративного менеджменту.

Тема 3. Методи адміністративного менеджменту

Поняття і види методів адміністративного менеджменту. Організаційно-розпорядчі методи управління. Адміністративно-розпорядчі методи управління.

Тема 4. Закони та принципи адміністративного управління

Поняття та види законів управління. Зміст і сутність загальних законів управління. Приватні закони управління. Спеціальні закони управління. Соціально-економічна сутність принципів управління. Загальні принципи управління. Приватні принципи управління. Спеціальні принципи управління.

Тема 5. Функції адміністративного менеджменту

Природа і склад функцій адміністративного менеджменту. Характеристика послідовних функцій адміністративного менеджменту. Неперервні функції адміністративного менеджменту.

Тема 6. Планування адміністративного менеджменту

Адміністративне планування: сутність, принципи, рівні. Види і методи адміністративного планування. Прогнозування і програмування в адміністративному плануванні. Процес адміністративного планування.

Тема 7. Організування діяльності адміністрації

Організація структури адміністрації підприємства. Повноваження, обов'язки і відповідальність працівників адміністрації підприємства.

Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління. Організація праці підлеглих.

Тема 8. Мотивування працівників апарату управління

Форми мотивування адміністративних працівників. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління.

Тема 9. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті

Контроль діяльності апарату управління: види, особливості, принципи. Види адміністративного контролю. Інструменти адміністративного контролю.

Тема 10. Розвиток і вдосконалення організаційних систем

Поняття та сутність організаційного розвитку. Основні функції процесу розвитку і вдосконалення організацій.

Тема 11. Класифікація, розмір і число процесів в організації

Вимоги до процесу. Класифікація процесів. Розмір і число процесів.

Тема 12. Основні засади державно-адміністративного управління

Засади і практика утворення державно-управлінської системи. Кадрова політика та менеджмент персоналу в державно-адміністративному управлінні. Державно-адміністративний менеджмент на місцевому рівні

Тема 13. Управлінське рішення в державно-адміністративній діяльності

Класифікація управлінських рішень. Фактори впливу на їх прийняття. Прийняття та оптимізація управлінських рішень.

Розділ 2.6. «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ»

Тема 1. Стратегічне управління: сутність та еволюція концепцій

Становлення концепції стратегічного управління. Передумови стратегічного управління. Еволюція концепції стратегічного управління. Еволюція форм та змісту стратегічного управління. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів. Школи стратегічного управління. Поняття стратегічного управління. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства. Використання стратегічного управління на підприємствах України: досвід, проблеми та необхідність. Методологічна основа стратегічного управління. Моделі стратегічного управління. Модель стратегічного управління А. Томпсона. Модель Ф. Девіда. Моделі стратегічного процесу Лінча. Порівняння моделей стратегічного управління. Етапи стратегічного управління. Принципи стратегічного управління.

Тема 2. Поняття та види стратегій

Сутність стратегії. Характеристика підходів у визначенні стратегії. Класифікація стратегій компанії. Школи стратегій. Система стратегій підприємства.

Стратегічний набір. Характеристика процесу побудови стратегічного набору. Ієрархія стратегічного набору. Формування ефективного стратегічного набору. Вимоги до стратегічного набору.

Тема 3. Вибір і формування корпоративної стратегії підприємств

Поняття і зміст корпоративної стратегії підприємства. Типи корпоративних стратегій. Послідовність формування корпоративної стратегії. Принципи формування корпоративної стратегії. Фактори, що впливають на визначення загальної стратегії. Класичні та альтернативні підходи до розробки корпоративної стратегії. Сучасні напрямки формування корпоративної стратегії підприємства. Основні елементи, що формують корпоративну стратегію. Життєвий цикл підприємства та типи загальних стратегій підприємства. Суть та характеристики стратегії реструктуризації. Принципи вибору стратегії реструктуризації на різних етапах життєвого циклу підприємства. Характерні ознаки конкурентних стратегій підприємства. Класифікація конкурентних стратегій за М.Портером. Види стратегій в залежності від позицій підприємства у галузі. Застосування SPACE-методу при обґрунтуванні корпоративної стратегії.

Тема 4. Формування функціональних стратегій підприємств

Система функцій управління. Сутність функціональної стратегії. Елементи функціональної стратегії. Види функціональних стратегій. Маркетингова стратегія. Типи маркетингових стратегій. Моделі визначення типів стратегій. Інноваційна стратегія.. Зв'язок загальних стратегій та стратегій у галузі досліджень у формуванні конкурентних переваг. Модифікації інноваційних стратегій. Виробнича стратегія. Характеристика процесів виробництва відносно системи “вхід-вихід”. Зв'язок загальних та виробничих стратегій. Стратегія фінансування. Структура фінансової стратегії. Стратегія персоналу. Вимоги до стратегії персоналу. Інвестиційна стратегія. Типи інвестиційних стратегій та методи їх обґрунтування. Соціальна стратегія, її суть та визначення. Моделі вибору соціальних стратегій. Характеристика чинників, що впливають на вибір соціальної стратегії. Виробнича стратегія підприємства. Склад та характер (об'єктних стратегій). Функціональні стратегії та їх взаємозв'язок.

Тема 5. Основи формування забезпечуючих стратегій діяльності підприємств

Структура ресурсів підприємства. Основні напрямки ресурсних стратегій. Стратегії ресурсного забезпечення в залежності від фази життєвого циклу продукту. Стратегія подолання ресурсних обмежень. Стратегія управління ланцюгом постачання. Стратегія ресурсозбереження. Пріоритетність розподілу ресурсів підприємства. Особливість інформаційних ресурсів підприємства. Залежність інформаційного вмісту продукції та рівня доданої вартості. Стратегія формування запасів підприємства. Місце стратегії формування запасів в стратегічному менеджменті ресурсами підприємства. Основна мета управління запасами - є своєчасні поставки запасів і мінімізація витрат, пов'язаних із замовленням і їх зберіганням. Методи управління запасами. Застосування методу ABC-аналізу при обґрунтуванні ресурсної стратегії.

Тема 6. Підсистеми забезпечення стратегічного управління

Умови здійснення стратегії. Організаційне забезпечення стратегічного управління. Інформаційне забезпечення стратегічного управління.

Психологічне забезпечення процесів стратегічного управління та формування стратегічної поведінки персоналу.

3. Питання

1. Сутність, предмет та об'єкт менеджменту.
2. Інструменти управління. Закони і принципи управління.
3. Підходи до управління на основі виділення різних шкіл.
4. Процесний, системний та ситуаційний підходи до управління.
5. Організація як об'єкт менеджменту та її характеристики.
6. Сучасні концепції менеджменту.
7. Менеджери та їх діяльність: аспекти управлінської діяльності.
8. Рівні управління. Менеджери вищого, середнього та нижчого рівня.
9. Загальна характеристика середовища організації.
10. Цілі організації: сутність, види та вимоги до формування.
11. Персонал як головна складова успішної діяльності фірми.
12. Сутність комунікацій, проблеми, практичні задачі.
13. Комунікаційний процес: поняття, елементи, етапи, перешкоди.
14. Рішення, види рішень. Теорії та особливості прийняття рішень на різних рівнях управління.
15. Сутність, ключові аспекти та теорії мотивації.
16. Поняття, етапи та характеристики ефективного контролю.
17. Мета та функції маркетингу. Принципи маркетингу.
18. Класифікація видів маркетингу.
19. Сучасні концепції маркетингу.
20. Основні елементи комплексу маркетингу.
21. Поняття та складові маркетингового середовища.
22. Сутність і функції маркетингової інформаційної системи.
23. Методи маркетингового дослідження.
24. Сутність сегментації ринку. Принцип сегментації ринку.
25. Сутність товарної політики.
26. Встановлення цін у маркетингу. Етапи встановлення цін.
27. Сутність каналів розподілу. Управління каналами розподілу.
28. Сутність комунікацій у маркетингу. Суб'єкти та об'єкти маркетингових комунікацій.
29. Комплекс маркетингових комунікацій.
30. Управління маркетинговою діяльністю підприємств.
31. Функціональна характеристика операційного менеджменту.
32. Операційна стратегія як основа проектування операційної системи.
33. Операційна система організації: поняття, склад та види.
34. Поняття операційної діяльності підприємства. Продукт (послуга) як результат операційної діяльності підприємства.
35. Операційні процеси організації.
36. Операційний (виробничий) процес організації, як основа функціонування та розвитку операційної системи
37. Системи планування операційної діяльності.
38. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Сутність кадрового менеджменту. Об'єкт і суб'єкт управління.

39. Принципи побудови системи управління персоналом, що визначають напрямки розвитку цієї системи.
40. Характеристика гуманістичного підходу до управління персоналом організації.
41. Характеристика персоналу організації. Класифікаційні ознаки персоналу за категоріями. Різновиди соціальних груп.
42. Структура персоналу: штатна, організаційна, соціальна, рольова; їх характеристика.
43. Чисельність персоналу: нормативний, штатний, фактичний склад працівників. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.
44. Колектив як соціальна група. Принципи формування та етапи розвитку колективу сучасної організації.
45. Корпоративна культура в системі управління персоналом. Види організаційних культур, що впливають на ефективність діяльності персоналу.
46. Сутність та стадії згуртованості колективу організації. Фактори, що впливають на згуртованість колективу.
47. Стратегія управління персоналом. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та персонал-стратегії.
48. Сутність стратегічного планування людських ресурсів, його етапи.
49. Сутність кадрової політики організації, її цілі, завдання та основні напрямки.
50. Поняття адміністративного менеджменту. Суб'єкти та об'єкти адміністративного менеджменту.
51. Елементи адміністрування.
52. Принципи адміністративного управління.
53. Функції адміністративного управління.
54. Механізм адміністрування організації.
55. Регулярний адміністративний менеджмент.
56. Соціально-економічна сутність принципів управління.
57. Природа і склад функцій адміністративного менеджменту.
58. Поняття та види методів адміністративного менеджменту.
59. Стратегічне та оперативне управління: загальні ознаки та відмінності.
60. Принципи стратегічного управління.
61. Моделі стратегічного управління підприємством.
62. Методи стратегічного управління підприємством.
63. Інструменти стратегічного управління підприємством.
64. Класифікація стратегій підприємства.
65. Характеристика розробок десяти шкіл стратегій.
66. Сутність і особливості корпоративної стратегії підприємства.
67. Принципи формування корпоративних стратегій.
68. Види базових корпоративних стратегій.
69. Сутність та призначення функціональних стратегій.
70. Типологія функціональних стратегій підприємств.
71. Ресурсні стратегії: поняття та особливості.
72. Умови здійснення стратегії.

4. Критерії оцінювання

Фаховий вступний іспит для осіб, які претендують на зарахування за ступенем магістра, оцінюється за 200-бальною шкалою :

– 190-200 балів – вступник виявляє особливі здібності, вміє самостійно здобувати знання, знаходити та опрацьовувати необхідний матеріал, використовувати набуті компетентності для прийняття рішень у нестандартних ситуаціях, переконливо аргументувати відповіді, самостійно розкривати власні обдарування і нахили;

– 180-189 балів – вступник вільно володіє теоретичним матеріалом, застосовує його на практиці, вільно розв'язує вправи і задачі у стандартних ситуаціях, самостійно виправляє допущені помилки, кількість яких незначна;

– 160-179 балів – вступник вміє зіставляти, узагальнювати, систематизувати інформацію; в цілому самостійно застосовувати її на практиці; виправляти помилки, серед яких є суттєві, добирати аргументи для підтвердження думок;

– 140-159 балів – вступник відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень; виправляє помилки, серед яких є значна кількість суттєвих;

– 120-139 балів – вступник володіє теоретичним матеріалом на рівні, вищому за початковий, значну частину його відтворює на репродуктивному рівні (обсяг набутих компетентностей вступника відповідає мінімальним критеріям);

– 100-119 балів – вступник володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну частину теоретичного матеріалу (до 20 %);

– 0-99 балів – вступник володіє матеріалом на рівні елементарного розпізнання і відтворення окремих фактів, елементів, об'єктів.

До участі у конкурсному відборі не допускається вступник, який продемонстрував незнання значної частини програмного матеріалу, допускав суттєві помилки при визначенні понять і отримав 0-99 балів.

5. Список рекомендованої літератури

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бородіна О.А., Ходова Я.О. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. Приазов. держ. техн. ун-т. електрон. текст. дан. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.
3. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. К. : «Видавництво «Центр учбової літератури», 2016. 224 с.
4. Василенко А.О., Ткаченко Т.Л. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2005. 532 с.
5. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. вид. випр. і доповн. 2-е видання. К.: Центр навч. літ, 2004. 400 с.
6. Воронкова В.Г. Регіонально-адміністративний менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2017. 352 с.
7. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2007. 228 с.
8. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навчальний посібник для студ.ВНЗ. К.: Магнолія плюс, Львів: Новий світ, 2003. 336 с.
9. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник для ВНЗ. Львів: БАК, 2001. 624 с.
10. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. Київ: КНЕУ, 2006. 398с.
11. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посібник. 2-е видання. К.: ЦУЛ, 2011. 440 с.
12. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчальнометодичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
- 13.Іванов М.М., Комазова П.П. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
- 14.Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
15. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. К.: ЦУЛ, 2019. 252 с.
16. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. К.: Знання, 2006. 366 с.
- 17.Кіріліна М. А. Операційний менеджмент: методичний посібник для студентів напряму підготовки 6.030601 «Операційний менеджмент» Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2015. 38 с.
18. Крушельницька О.В.,Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2003. 296с.
- 19.Кушнірук В. С. Операційний менеджмент: опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр» спеціальності

- 073 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання Миколаїв: МНАУ, 2017. 124 с.
20. Мальченко В.М. Маркетинг послуг: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2012. 364 с.
21. Маркетинг: Підручник / За ред. проф. Е.М. Забарної, Т.О. Окландер. для студентів економічних спеціальностей з Грифом МОНМСУ. Одеса: Наука і техніка, 2012. 181с.
22. Менеджмент персоналу: навч. посібник для ВНЗ / за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
23. Менеджмент: навч. посіб. / Мошек Г.Є. та ін.; за заг. ред. Г.Є. Мошека. Київ: Ліра-К, 2015. 550 с.
24. Михайлов С.І. Менеджмент. 2-ге видання. Навчальний посібник рекомендовано МОН України. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 536 с.
25. Новіков Б.В., Сініюк Г.Ф., Круш П.В. Основи адміністративного менеджменту : навчальний посібник для ст-тів ВНЗ. К. : Центр навчальної літ-ри, 2004. 560 с.
26. Омеляненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс : навч. Посіб. Київ, 2016. 197 с.
27. Основы маркетинга / Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В.: пер. с англ. 2-е европ. изд. М.:СПб:К.: Издательский дом „Вильямс”, 2003. 944 с.
28. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту: практикум: навч. посібник для ВНЗ. Київ: Укр. енциклопедія, 2005. 581 с.
29. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. 4-е вид., перер. і доп. Київ: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
30. Охріменко А.Г. Основи менеджменту: навчальний посібник для студ. ВНЗ. Київ: Центр навч. літ, 2006. 130 с.
31. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 246 с.
32. Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник. / За заг. ред. Ю.Є. Петруні. 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 216 с.
33. Петюх В.М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом: навч.–метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2007. 320 с.
34. Попова Н.В. Маркетинг : підручник. Харків : В справі, 2016. 298 с.
35. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.
36. Рудьєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
37. Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. Операційний менеджмент: Навч. посібник Київ. Кондор-Видавництво, 2015. 230 с.
38. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту. Київ: ВД "Професіонал", 2004. 416с.

39. Шерстньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління : навч.- метод. посібн. для самостійного вивчення дисц. К.: КНЕУ, 2001. 232 с.

40. Школа І.М., Михайловська О.В. Операційний менеджмент: Практикум. Чернівці : Книги - XXI, 2007. 374 с.