

Міністерство освіти і науки України  
ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

голова Приймальної комісії

\_\_\_\_\_ проф. І.Є. Цепенда

27 лютого 2019 р.

**ПРОГРАМА**  
фахового вступного випробування

**Комплексний іспит з менеджменту**

для зарахування на навчання за ступенем магістра за спеціальністю

**073 Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)**

на основі ступеня бакалавра при прийомі на навчання у 2019 році

Розглянуто та схвалено

на засіданні Приймальної комісії

ДВНЗ “Прикарпатський національний  
університет імені Василя Стефаника”

Протокол № 3 від 27 лютого 2019 р.

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Метою вступного випробування з “Менеджменту” є перевірка знань і відбір вступників для зарахування на навчання за ступенем магістра за спеціальністю 073 Менеджмент при прийомі на навчання на основі ступеня бакалавра до ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника” у 2019 році.

Програма містить основні питання з Менеджменту та перелік рекомендованої літератури.

Наведений перелік питань, які виносяться на вступне випробування дасть можливість вступнику систематизувати свої знання та допоможе зорієнтуватися, на які питання треба звернути увагу при підготовці до вступного випробування.

Перелік рекомендованої літератури сприятиме у пошуку і підборі джерел підготовки для вступного випробування.

## ОСНОВНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ

### «МЕНЕДЖМЕНТ»

**Тема 1. Сутність і роль управління та менеджменту.** Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій “управління” та “менеджмент”. Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці — ключові фігури ринкової економіки. Інструменти менеджменту: ієрархія; організаційна культура; ринок. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту. Особливості менеджменту в економічно розвинених країнах: Північноамериканська модель менеджменту; західноєвропейська модель менеджменту; японська модель менеджменту. Концептуальні моделі сучасного менеджменту. Особливості становлення сучасного менеджменту в Україні.

**Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту.** Закони та закономірності менеджменту. Вплив об’єктивних економічних законів, законів соціології, психології, кібернетики та інших наук на менеджмент. Система закономірностей менеджменту. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Загальні принципи менеджменту: принцип наукової обґрунтованості; принцип ефективності; принцип оптимальності; принцип постійного вдосконалення процесів та методів менеджменту; принцип плановості; принцип єдності цілей; принцип цілісності системи менеджменту; принцип морального та матеріального стимулювання праці. Принцип гнучкості організаційних структур. Організаційні принципи менеджменту.

**Тема 3. Історія розвитку менеджменту.** Передумови виникнення науки

управління. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична школа управління; школа людських стосунків; школа виробничої демократії; школа поведінкових наук. Особливості сучасної фазизорвитку науки менеджменту.

Концепції сучасної науки менеджменту: процесний підхід; системний підхід; ситуативний підхід. Зародження та розвиток наукових досліджень менеджменту в Україні. Напрями наукового формування вітчизняної моделі менеджменту.

**Тема 4. Організації як об'єкти управління.** Поняття організації. Сутність і основні риси формальної організації. Причини виникнення, принципи функціонування організацій. Складові категорії "організація". Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Зовнішнє середовище організації. Оцінка факторів зовнішнього середовища. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації. Класифікація виробничо-господарських організацій. Підприємство це виробничо-правова форма виробничо-господарської організації. Види і статус підприємств в Україні.

**Тема 5. Функції та технологія менеджменту.** Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Функції організації. Функції та процес менеджменту. Механізм менеджменту. 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: вибір варіанта дій; цілевизначення; інформаційне забезпечення; аналітична діяльність; реалізація рішення; зворотний зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність; нерівномірність; циклічність; послідовність; мінливість; стійкість.

**Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту.** Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їх взаємозв'язок. Класифікація планів організації. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких сторін організації; розроблення стратегії. Базові стратегії. Економіко-організаційний зміст оперативного планування. Загальна характеристика бізнес-планування. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

**Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.** Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Командний ланцюжок. Владні повноваження, обов'язки, відповідальність. Норма керованості. Централізація та децентралізація. Процес делегування повноважень та відповідальності. Департаменталізація: функціональна; продуктова; географічна; за процесами; за клієнтами. Команди з перехресними функціями. Взаємодія та взаємовплив структур організації. Сутність організаційної структури управління та її роль в досягненні мети. Елементи структури. Характеристика основних видів організаційних структур управління. Лінійні і функціональні організаційні структури управління. Комбіновані структури управління: лінійно-функціональна; лінійно-штабна; дивізійна; матрична. Функціональний підхід до формування організаційних структур менеджменту.

Цільовий підхід до формування організаційних структур.

**Тема 8. Мотивація як загальна функція менеджменту.** Поняття мотивації як функції менеджменту. Теорії мотивації: теорії змісту (теорія потреб А. Маслоу, двочинникова теорія Ф. Герцберга, теорії Х та Y Д. Мак-Грегора) та теорії процесів (теорія очікувань, теорія справедливості, теорія визначення цілей). Мотиваційні засоби менеджера. Оплата праці як основний чинник мотивування продуктивності праці. Оплата праці: заробітна плата; система винагород та премій. Сучасні системи та форми стимулювання праці. Методи соціального впливу та морального стимулювання.

**Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту.** Поняття контролю та його місце в системі управління. Завдання контролю: пристосування до зміни середовища; обмеження нагромадження помилок; долання складних організаційних проблем; мінімізація витрат. Типи контролю: сфери контролю; рівні контролю; відповідальність за контроль. Етапи контролювання: затвердження стандартів; оцінка виконання; порівняння показників виконання за стандартами; коригування. Види управлінського контролю. Рівні операційного контролю: попередній контроль; поточний контроль; підсумковий контроль. Фінансовий контроль. Системи контролювання: внутріфірмове; незалежне; державне регулювання.

**Тема 10. Методи менеджменту.** Загальні особливості методів менеджменту. Класифікація методів менеджменту. Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту. Економічні методи менеджменту. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту.

**Тема 11. Управлінські рішення.** Сутність управлінських рішень. Типи управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень: ухвалення рішень за умов визначеності; ухвалення рішень в умовах ризику; ухвалення рішення за умов невизначеності. Етапи раціонального ухвалення управлінського рішення: виявлення та визначення ситуації, що потребує вирішення; визначення варіантів; оцінка варіантів; вибір оптимального варіанта; впровадження обраного варіанта; оцінка результатів. Поведінкові аспекти ухвалення управлінського рішення. Адміністративна модель ухвалення рішення. Політичні чинники в ухваленні рішення. Етика й ухвалення управлінського рішення. Групове ухвалення рішення в організаціях. Форми групового ухвалення рішення.

**Тема 12. Інформація і комунікації в менеджменті.** Інформація, її види та роль в менеджменті. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації. Поняття і роль комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотній зв'язок у процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.

**Тема 13. Керівництво та лідерство.** Поняття та загальна характеристика керівництва, місце і роль керівника в системі управління. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади (влада, заснована на примусі, влада, в основі

якої лежить винагорода, законна влада, еталонна влада, влада експерта). Сутність і основи лідерства. Зміст поняття лідерства в управлінні організацією. Типологія лідерів. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Основні рекомендовані джерела

1. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – [6-е изд.]. – СПб.: Питер, 2004. – 864 с.
2. Менеджмент: навч. посіб. / [Г. Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.]; за заг. ред. Г. Є. Мошека. – К.: Ліра-К, 2015. – 550 с.
3. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 704 с.
4. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, М.А. Міненко. – К.: Сузір'я, 2012. – 690 с.
5. Осовська Г.В. Менеджмент: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – [4-е вид., перер. і доп.]. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 563 с.
6. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник / В.Г. Федоренко. – [3-тє вид., перер. і доп.]. – К.: Алерта, 2015. – 492 с.

### Додаткові рекомендовані джерела

7. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / [А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін.]. – К.: Атіка, 2007. – 564 с.
8. Новак В.О. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посіб. / В.О. Новак, Л. Г. Макаренко, М.Г. Луцький. – К.: Кондор, 2007. – 462 с.
9. Рульєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
10. Стадник В.В. Менеджмент: підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвид., 2007. – 471 с.
11. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академ-видав, 2007. – 576 с.

## «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

**Тема 1. Система управління персоналом, основні завдання і принципи.** Менеджмент персоналу як соціальна система. Поняття організації, спільних рис організацій та існуючих структур. Роль менеджменту, маркетингу, соціології, психології. Предмет, завдання та зміст менеджменту персоналу. Об'єкт і суб'єкт менеджменту персоналу. Загальні принципи та методи управління персоналом. Функції системи управління персоналом. Служби менеджменту персоналу. Зарубіжний досвід управління персоналом. Людина як об'єкт менеджменту персоналу.

**Тема 2. Формування і розвиток персоналу.** Різновиди соціальних груп, поведінка людей у групах. Кадрова політика організації. Історія розвитку кадрових служб. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб. Класифікація персоналу. Принципи кадрового планування. Методи визначення потреб персоналу. Організація системи професійного навчання. Методи і форми

професійного навчання. Визначення цілей професійного навчання і критерії оцінки його ефективності. Наставництво, ротація, ділові ігри, навчальні ситуації, делегування, метод ускладнюючих завдань. Підвищення кваліфікації персоналу. Розрахунок ефективності капіталовкладень у підвищення кваліфікації керівників. Професійне навчання в зарубіжних фірмах.

**Тема 3. Форми та методи комплектації організації персоналом.** Організація та джерела залучення персоналу. Методи набору персоналу. Лізинг персоналу. Встановлення оптимального співвідношення зовнішніх та внутрішніх джерел наборів. Особливості контрактної форми найму, трудового договору, роботи за сумісництвом, на постійній основі. Вибір джерел набору персоналу. Процес підбору кандидатів на посади. Методи тестування, вибіркового випробування, моделювання, експертизи почерку. Збирання інформації про претендентів. Види і типи співбесід. Стадії співбесіди. Поняття "плинність персоналу". Методика аналізу плинності персоналу. Коефіцієнт обороту персоналу. Рівень стабільності персоналу. Коефіцієнт плинності і змінності персоналу. Оптимізація чисельності персоналу.

**Тема 4. Управління діловою кар'єрою.** Види і цілі кар'єри. Професійна і внутрішньо організаційна кар'єра. Планування кар'єри. Розвиток кар'єри. Управління діловою кар'єрою. Етапи кар'єри. Організація професійного переміщення персоналу. Відбір кандидатів. Підготовка планів розвитку. Оцінка процесу розвитку. Призначення на посаду. Визначення характеристик майбутніх керівників. Показники оцінки результатів роботи з резервом. Виявлення і розвиток молодих співробітників з лідерським потенціалом. Планування і підготовка резерву керівників. Принципи і методи роботи з резервом. Джерела формування резерву.

**Тема 5. Управління поведінкою та дисципліною персоналу.** Психологічні особливості теорії поведінки особистості. Поняття екстраверсії, інтроверсії. Психологічні характеристики. Поведінка особистості в групі. Суть і різновиди дисципліни. Дисциплінарні відносини. Визначення рівня технологічної дисципліни. Розрахунок стану трудової дисципліни. Поняття і розрахунок ціннісно-орієнтаційної єдності колективу. Механізми та методи управління дисципліною. Дисциплінарна влада. Виховні методи, правові методи. Види покарань за порушення трудової дисципліни. Суть та причини конфліктів. Стратегії та методи управління конфліктами.

**Тема 6. Оцінка і атестація персоналу.** Поняття та завдання атестації персоналу. Об'єкти і суб'єкти атестації. "Еталонний" робітник. Організація і методи атестації. Етапи проведення атестації. Необхідність і ціль оцінки персоналу в організації. Оцінка праці та результатів праці. Оцінка професійної поведінки. Оцінка якості працівника. Комплексна оцінка керівників і спеціалістів. Методи оцінки. Графічна шкала оцінок, порівняльні методи, методи критичних ситуацій та управління по цілях. Процедура оцінки. Нетрадиційні підходи до оцінки персоналу. Психологічні методи оцінки. Метод "360<sup>0</sup>-Атестація" персоналу. Використання матеріалів атестації менеджерами. Досвід зарубіжних країн з питань оцінки і атестації персоналу.

**Тема 7. Мотивація персоналу.** Мотивація і стимулювання трудової

активності персоналу. Управління мотивацією. Організація мотивації на підприємстві. Суть і принципи організації оплати праці. Форми оплати праці. Функції заробітної плати. Державне регулювання оплати праці. Системи оплати праці в зарубіжних країнах.

### СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом. – Учебник для студентов экономических вузов. – М.: «Интерпрессервис», 2003. – 234 с.
2. Герасимов Б.Н. Менеджмент персонала: Учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева. – Ростов н/Д: Феникс, 2003.
3. Горбунов В.М. Управление социальным развитием трудового коллектива: Конспект лекций. – К.: МАУП, 1998.
4. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О., Крушельницька Я.В., Леонтенко О.М. Менеджмент персоналу: Навч. Посібник. Вид 2-ге, без змін / За заг. ред. В.М.Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
5. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2003.
6. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент. – К.: МАУП, 2005. – 854 с.
7. Колпаков В.М. Управление развитием персонала. – К.: МАУП, 2006. – 801с.
8. Колпаков В.М. Методы управления: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.
9. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2005.
10. Савельева В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 256 с.
11. Ситник Н.І. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2009. – 472 с.
12. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособ. / Авт.-сост. Г.В. Щёкин. - 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003.
13. Бизюкова И.В. Кадри управління: підбір й оцінка. – М.: Економіка, 2006. – 289 с.
14. Бык Ф.Л., Китушин В.Г. Механизмы развития и управления. // Менеджмент. – 2008. – № 4. – С. 7-9.
15. Вихановский О.С., Наумов А.К. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 416 с.
16. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика. – К.: Знання України, 2005. – 250 с.
17. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления», М. «Дело», 2006. – 334 с.
18. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – Суми: Університетська книга, 2004. – 590 с.
19. Михайлов СП., Мерзляк А.В., Корецький М.Х., Михайлова Г.О. Економіка праці. – Д.: Наука і освіта, 2001.

20. Пушкарьов М.М. Кадровий менеджмент: конспект лекцій, К.: Либідь, 2004. – 561 с.
21. Райхельд Ф. Как строить взаимоотношения с персоналом / Пер. с англ. А. Сухенько. – СПб.: Питер, 2006. – 233 с.
22. Чупіс А.В., Косодій Р.П., Щербак В.В. Соціально-економічні аспекти розвитку трудового потенціалу. – Суми: Довкілля, 2004. – 214 с.
23. Швецова-Водка Г.М. Документознавство: Навч. посіб. – К.: Знання, 2007. – 398 с.
24. Янковська Л.А. Менеджмент персоналу: підготовка та перепідготовка працівників підприємства: Навч. посіб. – Л.: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2005. – 196 с.

### **«ЛОГІСТИКА. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Тема 1. Категорія "логістика", її сутність та зміст.** Історія та визначення терміна "логістика". Розвиток логістики як наукової дисципліни. Об'єкт, предмет і сучасне значення логістики.

**Тема 2. Концепція та функції логістики.** Логістичні концепції. Функції логістики. Логістичні технології.

**Тема 3. Матеріальні потоки та логістичні операції.** Матеріальні потоки. Фінансові потоки. Сервісні потоки. Інформаційні потоки. Логістичні функції та операції.

**Тема 4. Логістичні системи.** Логістична система та її підсистеми. Логістичний ланцюг постачань.

**Тема 5. Закупівельна логістика.** Управління закупівлями. Функції відділу закупівель. Вибір постачальника. Оцінка ефективності закупівельних операцій.

**Тема 6. Виробнича логістика.** Завдання та функції складування в логістичній системі. Вантажопереробка. Логістичний підхід до управління запасами. Концепції управління запасами.

**Тема 7. Розподільча логістика.** Основні категорії дистрибуції. Типи та функції посередників. Логістичні канали та дистрибутивні мережі. "Золоті правила" дистрибуції.

**Тема 8. Транспортна логістика.** Роль транспортування як ключового напрямку логістики. Етапи управління транспортуванням. Засоби транспортування. Вибір перевізника. Тенденції розвитку транспортно-експедиторського обслуговування.

**Тема 9. 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. Особливості операційних процесів у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

**Тема 10. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту.** Об'єктивні закономірності та принципи управління виробництвом. Характерні риси та сутність управління виробництвом. Еволюція управлінської думки. Управління виробництвом – історично перша сформована наукова дисципліна менеджменту. 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. Структура системи операційного менеджменту. Функціональна характеристика операційного менеджменту. Комунікаційно-інформаційний процес в системі операційного менеджменту. Процес прийняття рішень операційними менеджерами. Основні функції операційного менеджменту. Соціально-психологічні аспекти операційного менеджменту. Особливості операційного менеджменту підприємств – суб'єктів ЗЕД.

**Тема 11. 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 12. Наукова організація праці менеджерів, спеціалістів, робітників.**

Сутність та основні завдання наукової організації праці (НОП). Соціотехнічний підхід до організації праці. Безпосередній взаємозв'язок НОП з процесом упровадження новітніх виробничих та інформаційних технологій. Особливості праці операційних менеджерів. Робоче середовище та умови праці. Режим праці та відпочинку. Розподіл та кооперація праці. Особливості організація праці та заробітної плати в різних підрозділах підприємства. Мотивування роботи. Підвищення рівня культури праці та виробництва. Використання на практиці досягнень науки "ергономіка". Класифікація витрат робочого часу та резерви його економії. Облік та аналіз витрат робочого часу. Системи норм і нормативів праці. Види норм праці. Методи нормування праці. Планування бюджету робочого часу. Резерви економії робочого часу. Види трудомісткості операцій, виробничих процесів, виробів, замовлень: нормативна, планова, фактична. Організація робочих місць та система їх обслуговування. Класифікація робочих місць та їх атестація. Організація праці при виконанні операцій. Система безперервного забезпечення робочих місць необхідними ресурсами. Внутрішньовиробничі резерви зростання продуктивності праці на кожному робочому місці, в кожному підрозділі та в організації у цілому. Вплив тайм-менеджменту та наукової організації праці на підвищення конкурентоспроможності підприємств – суб'єктів ЗЕД.

**Тема 13. Основи менеджменту якості.** Напрями підвищення рівня якості продукції підприємства та його операційного менеджменту. Стандарти якості. Стандартизація конструктивних елементів виробів та технологічних процесів. Планування якості. Організаційне забезпечення якості. Шкали стимулювання процесу підвищення рівня якості операційного менеджменту та продукції підприємства. Аналіз програм забезпечення високої якості Впровадження системи загального менеджменту якості. Гуртки якості. Якість сервісу. Якість як фактор забезпечення конкурентних переваг продукції. Якість розробки. Якість відповідності. Якість виробництва. Підходи до управління якістю: реактивний підхід (статистичний контроль якості), попереджувальний підхід. Чотири взаємопов'язані етапи процесу управління якістю: контроль якості, забезпечення якості, оперативне управління якістю, поліпшення якості. Підвищення рівня організаційної культури як напрям поліпшення якості продуктів та послуг. Кількісні методи управління якістю. Класифікація показників якості продукції. Методи оцінювання якості продукції: диференційні, комплексні, змішані, спеціальні. Методи вимірювання рівня якості. Методи статистичного контролю якості. "Петля якості". Методи попереджувального управління якістю. Міжнародні стандарти якості ISO 9000 та система управління тотальною якістю TQM.

**Тема 14. Операційна стратегія як основа розробки послуг, проектування продуктів та операційної системи.** Сутність операційних стратегії та етапи їх розробки. Комплекс стратегічних питань, що вирішується в системі операційного менеджменту. Виражена компетентність підприємства. Формування стратегії маркетингової діяльності та виробництва товару. Вплив життєвого циклу товару на

операційну стратегію. Розробка стратегії операційних стратегій. Типи стратегій. Особливості сфери послуг та стратегій процесів надання послуг. Застосування "дерева стратегічних рішень" для розробки послуг, проектування продуктів та операційних процесів. Форми та методи реалізації операційних стратегій. Вплив факторів зовнішнього середовища організації на процес проектування операційних систем. Врахування особливостей технологічних та трудових процесів при формуванні операційних стратегій. Узгодження операційних та маркетингових стратегій. Оцінювання операційних стратегій за ознакою орієнтації на вимоги ринку та досягнення науково-технічного прогресу. Визначення операційних стратегій за концепцією маркетинг-мікс. Виявлення невідповідностей операційних стратегій факторам зовнішнього середовища організації (метод профілювання). Зсув конкурентних пріоритетів. Вплив факторів внутрішнього середовища організації на формування операційних стратегій. Розробка операційних стратегій згідно з корпоративними (загальними), діловими та функціональними стратегіями господарської організації. Приведення до взаємної відповідності операційних стратегій та стратегій інноваційного розвитку підприємства. Політика, тактика та оперативне управління виробничою діяльністю як найважливіші інструменти реалізації операційних стратегій. Приведення виробничої структури підприємства та його підрозділів у відповідність до операційних стратегій. Врахування особливостей організаційної культури та ступня її відповідності операційним стратегіям в процесі розробки послуг, проектування продуктів та операційної системи. Забезпечення відповідності стратегій інноваційного розвитку операційних систем та стратегій інтерактивного маркетингу.

**Тема 15. Управління процесом проектування операційної системи.** Проектування продукту. Маркетинговий, технологічний та комплексний підхід до проектування продукту. Етапи процесу проектування продукту. Витрати на розробку нового продукту. Політика оптимального співвідношення різноманіття та стандартизації в процесі проектування продукту. Якість та надійність процесу проектування продукту. Відмінності між проектуванням продукту та послуги. Розробка послуги. Концепція послуги та її вплив на імідж організації. Участь покупця в процесі надання послуг. Концепція самообслуговування. Основні параметри системи управління сервісом: різноманіття, обсяги, якість, ціна, доступність. Розробка процедур для підтримання сервісної діяльності. Шляхи підвищення якості сервісу. Проектування операційної системи: сутність, цілі та етапи. Склад факторів та критеріїв проектування операційної системи. Соціотехнічний підхід до розробки операцій. Сучасний рівень розвитку виробничих та невиробничих операційних систем. Проектування виробничих потужностей. Аргументи на користь створення великих централізованих та невеликих децентралізованих підприємств. Проектування та місце розташування підприємства: фактори мікро- і макросередовища. Способи розміщення обладнання та робочих місць для виробництва продукції. Особливості управління процесом проектування операційної системи в сучасних умовах загострення міжнародної конкуренції.

**Тема 16. Основи управління проектами та процесом підготовки виробництва.** Основне призначення проектів та їх структура. Визначення поняття

"проект", "управління проектами". Мета проекту. Внутрішня структура проекту. Класифікаційні ознаки проектів. Типи та різновиди проектів. Різновиди проектів за терміном реалізації: короткострокові, довгострокові. Різновиди проектів за масштабом проекту: монопроект, мультипроект, мегапроект. Застосування економіко-математичних методів та комп'ютерних програм в процесі розробки та реалізації проектів. Сутність проектного підходу до управління організацією. Основні завдання та функції управління проектами. Планування проектів. Перелік проектних робіт. Створення робочих графіків розробки та реалізації проектів. Контроль проектів. Методи мережного планування: переваги та недоліки. Техніка управління проектами методом оцінювання програм "PERT" та методом "CPM". Ключові аспекти формування системи проектного менеджменту. Зниження ризиків проектної діяльності шляхом використання можливостей венчурних фірм. Стадії процесу розробки інноваційного бізнес-проекту та етапи підготовки виробництва. Учасники інноваційного бізнес-проекту (ІП). Підготовка до розробки ІП, його складання та просування на ринок інтелектуальної власності. Основні форми просування ІП. Контроль та корегування ІП в процесі його реалізації. Етапи підготовки виробництва: науково-дослідна, проектно-конструкторська, технічна, організаційна, економічна, соціально-психологічна підготовка. Забезпечення конкурентоспроможності інноваційних проектів в умовах економічної глобалізації

**Тема 17. Організація операційної інфраструктури підприємства.** Роль та значення операційної інфраструктури в процесі інноваційного розвитку підприємств. Структура системи технічного обслуговування виробництва. Інструментальне, ремонтне, енергетичне обслуговування виробництва. Транспортно-складове обслуговування виробництва. Організація технічного обслуговування (ТО), ремонту та експлуатації виробів підприємства. Підготовка спеціалістів для станцій технічного обслуговування Напрями вдосконалення управління операційною інфраструктурою. Методи інноваційного розвитку системи технічного обслуговування виробництва. Методи організації технічного обслуговування: реакційний, профілактичний (планово-попереджувальний). Математичний апарат попереджувального технічного обслуговування. Діагностичний контроль обладнання. Витрати, пов'язані з "відмовою" обладнання. Управління забезпеченням запасними частинами. Особливості управління технічним обслуговуванням виробництва за методом Just in time. Управління операційною інфраструктурою господарських організацій в умовах кризових та надзвичайних ситуацій. Техніко-економічне обґрунтування варіанта заміщення компонентів обслуговування виробництва. Витрати на технічне обслуговування. Теорія заміщення. Економічне обґрунтування вибору варіанта заміщення. Метод групової заміни компонентів обладнання. Дублювання як засіб підвищення безпеки в господарчих процесах. Техніко-економічне обґрунтування забезпечення резерву виробничих потужностей. Досвід ефективних фірм у галузі організації технічного обслуговування за концепцією аутсорсингу. Технічне обслуговування операційної системи підприємства згідно з вимогами стандартів ISO.

**Тема 18. Управління поточним функціонуванням операційної системи.** Основні положення управління поточним функціонуванням операційної системи. Прогнозування ситуацій у внутрішньому та зовнішньому середовищі господарської

організації. Забезпечення гнучкості управління поточним виробництвом. Довгострокове, середньострокове та короткострокове планування операцій. Комплексне планування операцій. Планування та організація ходу виробництва за принципом витягування. Підвищення ефективності організації поточного виробництва. Вирівнювання виробничих потужностей. Удосконалення розміщення обладнання та виробничих дільниць. Зниження витрат за причиною простою обладнання. Управління операційними процесами за методом "точно – вчасно" (just in time). Завдання та функції оперативного управління виробництвом. Структура систем оперативного управління виробництвом. Оперативне планування та організація операційного процесу. Календарно-планові нормативи. Об'ємно-календарне планування. Оперативно-календарне планування ходу виробництва. Оперативний контроль ходу виробництва: облік, аналіз, регулювання. Побудова шкал стимулювання операційних менеджерів, спеціалістів, робітників за результати їх діяльності. Диспетчеризація операційної діяльності. Основні завдання системи управління матеріальними ресурсами та запасами. Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства та збутом продукції. Контролювання якості сировини, матеріалів, товарів та послуг. Планування потреб у матеріальних ресурсах. Управління запасами. Виштовхувальні та витягувальні системи управління запасами. Витрати на зберігання та придбання запасів. Витрати у зв'язку з відсутністю запасів. Розробка стратегічних, тактичних та оперативних планів експортно-імпортової діяльності підприємства за формами "товар-країна" та "країна-товар".

**Тема 19. 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. Теорія надійності операційних систем. Відмови операційних систем. Прогнозування основних показників надійності. Забезпечення надійності операційних систем. Практика нормування показників надійності. Встановлення оптимальної тривалості життєвого циклу операційної системи. Забезпечення сталого функціонування операційної системи в умовах швидких змін ситуацій на міжнародних ринках.

### СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Голиков Е. А Маркетинг и логистика. М.: ИД "Дашков и К°", 1999
2. Логистика: Учебник /Под ред. Б.А. Аникина. – М.: Инфра-М, 2004.
3. Николайчук В.Е. Логистика. – Спб.: Питер, 2002. 1, 2, 3
4. Основы логистики: Учеб. пособие/ Под ред. Л.Б. Миротина и В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2002. 1, 2,

5. Бажин И. И. Логистика. – Харьков: Консум. 2004. - 240 с. 1, 2, 3
6. Бажин И. И. Логистический менеджмент: Компакт-учебник. - Харьков.
7. Консум. 2005. - 440 с. 1, 2, 3
8. Бауэрсокс Дональд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Пер. с англ. - ЗАО "Олимп—Бизнес", 2001. 1, 2, 3
9. Гаврилов В. Управление производством на базе стандарта MRP II. - Питер-бук, 2002. 1, 2, 3
10. Гаджинский А.М. Логистика. Учебник для ВУЗов. Изд11.-М.: Дашков и К0, 2004.- 432с. 1, 2, 3
11. Глогусь О. Логістика: Навч. посібник. Тернопіль. Економічна думка. 1998. - 166 с. 1, 2, 3
12. Кальченко А.Г. Логістики: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 284 с.
13. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок. - СПб.: Питер, 2004; Пер. с англ.: - 316 с.: ил. 1, 2, 3
14. Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок: Пер. с 6-го англ. изд. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 798 с. 1, 2, 3
15. Линдерс М. Р., Фирон Х. Е. Управление снабжением и запасами. Логистика /Пер. с англ. - СПб.: ООО "Виктория Плюс", 2002; Пер. с англ.: - 768 с. 1, 2, 3
16. Окландер Р.А. Промислова логистика: Навч. посібник.-К.: ЦУЛ, 2004.
17. Основы логистики: Учебник для ВУЗов/В. Гудков, Л. Б. Миротин, С. Ширяев, 2004. – 351с.
18. Питеркин С. В., Оладов Н. А., Исаев Д. В. Точно вовремя для России. Практика применения ERP-систем. - М.: Альпина Паблишер, 2002.-368 с. 1, 2,
19. Пономарьова Ю. В. Логістика: Навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 192 с. 1, 2, 3
20. Практикум по логистике: Уч. пособие / Под ред. Б. А. Аникина. - М.: Инфра - М., 2003. – 280с. 1, 2, 3
21. Сергеев В. И. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов.- М.: Инфра-М, 2004. 1, 2, 3
22. Тридед А.Н., Танков К.Н. Логистика: Учебное пособие для самостоятельного изучения дисциплины. – Харьков: ИД «Инжек», 2006. – 208с. 1, 2, 3
23. Чейз Р. Б., Эквилайн Н. Дж., Якобс Р. Ф. Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание: Пер. с англ.: - М.: Изд. дом "Вильямс", 2001 - 704 с.
24. Шумаев В. А. Логистика товародвижения на основе информатизации и маркетинга. - М.: Новый век, 2004.

### «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ»

**Тема 1. Методологічні засади теорії організації.** Сутність поняття «організація». Закони організації. Закони функціонування (статисти) організації: закон композиції, закон пропорційності, закон найменших. Закони розвитку (динаміки) організації: закон онтогенезу (перетворення), закон синергії, закон інформованості-упорядкованості, закон єдності аналізу й синтезу, закон

самозбереження. Принципи організації: принцип ланцюгового зв'язку; принцип інгресії; принцип підбору; принцип рухомої рівноваги; принцип слабкої ланки. Групування принципів. Етапи розвитку організації: зародження, зростання, зрілості, старіння. Збереження рівноваги організації та її цілісності.

**Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі.** Організаційні теорії: класична організаційна теорія; теорії організаційної поведінки: теорія інститутів та інституційних змін; популяційно-екологічна (еволюційна) теорія: тектологія О. Богданова; ноосфера В. І. Вернадського. Еволюція теоретичних концепцій організації. Основні моделі організацій: органічна та механістична моделі. Сучасна організаційна парадигма: сутність, значення, зміст, практична спрямованість.

**Тема 3. Організація як система.** Формування системних уявлень: Платон, Аристотель, Кант, А. Смит. Системність як загальна властивість матерії. Системний підхід (погляд). Стан системи, властивості системи, поведінка системи, дія, подія. Будова систем: підсистема, елемент, структура, зв'язок. Атрибути зв'язку: спрямованість, сила, характер. Класифікація систем. Загальна класифікація: абстрактні системи; конкретні системи; відкриті системи; закриті системи; динамічні системи; адаптивні системи; ієрархічні системи, їх характеристики. Класифікація за ознаками: за походженням; за описом змінних; за способом управління; за типом операторів. Аспекти організаційного порядку. Типологія організацій. Класифікація організацій за ознаками: класифікація за принципами управління; класифікація за функціональними ознаками; класифікація за ознакою реалізації суспільних функцій; класифікація за ознакою визначення цілі (ціннісно-орієнтовані організації; організації, які формують власні цілі; цілескеровані організації; цілеспрямовані організації; цілеорієнтовані організації; цілепридатні організації; паразитичні організації).

**Тема 4. Організація як соціум.** Соціальна організація і соціальна спільність. Людина як елемент соціальної системи. Активність і опірність соціальної організації. Загальні риси соціальної організації. Основні види соціальних організацій: формальна й неформальна організації. Механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах: цільова управлінська дія, саморегуляція (самоуправління), організаційний порядок.

**Тема 5. Організаційний процес.** Організаційна діяльність. Альтернативні парадигми організаційного процесу. Система управління – кібернетичний підхід. Принципи управління: принцип розімкненого управління; принцип розімкненого управління з компенсацією обурень; принцип замкненого управління; принцип однократного управління. Оптимізація управління. Адаптивні й такі, що самі настроюються, системи. Методи управління: детермінований метод управління; програмно-цільовий метод управління; ціннісно-орієнтований метод управління.

**Тема 6. Самоорганізація.** Природно-наукові засади синергетики. Ентропія. Самоорганізація як ґрунтовний процес природи. Антиентропійна спрямованість самоорганізації. Сутнісний зміст синергетики. Синергитична концепція самоорганізації. Основні положення синергитичної концепції самоорганізації. Аттрактори, біфуркація, фрактали, детермінований хаос. Процеси самоорганізації. Необерненість і неповторюваність самоорганізації. Принципи самоорганізації: принцип від'ємного зворотного зв'язку; принцип позитивного зворотного зв'язку.

Спонтанність і випадковість. Гнучкість організації. Гнучкість процесу: гнучкість орієнтації й реалізації. Гнучкість системи: фактори й результати гнучкості системи. Виробнича гнучкість: фактори та функціональні й структурні ознаки виробничої гнучкості. Сталість організації. Статична й динамічна сталість. Типи сталості: внутрішня, зовнішня й спадкова сталості; кількісна й структурна сталості. Несталий стан системи. Сталість і управління змінами.

**Тема 7. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації.** Внутрішнє середовище організації. Змінні всередині організації (внутрішні фактори): цілі, завдання, структура, технологія, люди. Культура та імідж організації як її внутрішні фактори. Взаємозв'язок внутрішніх факторів. Методи дослідження внутрішнього середовища організації: аналітичні методи; експертні методи; лінійне програмування; динамічне програмування; діагностування (експрес-діагностика, ґрунтовна діагностика); внутрішній моніторинг (моментні спостереження, постійні спостереження). Зовнішнє середовище організації. Мікрооточення (фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу): партнери; конкуренти; центральні та місцеві органи влади; навколишнє населення; природні умови. Макрооточення (фактори зовнішнього середовища опосередкованого впливу): міжнародні події та оточення; стан економіки; соціокультурні фактори; політичні обставини; розвиток науки й технології; право; соціально-суспільні фактори. Методи дослідження зовнішнього середовища (зовнішній моніторинг): зовнішнє спостереження; цільове спостереження; неформальний пошук; формальний пошук. Взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

**Тема 8. Організаційне проектування.** Концептуальні терміни: організаційна форма управління (ОФУ); відносини; децентралізація; стратегія; структура; виробнича структура; технологічна структура; зв'язок; структура управління; ланка управління; рівень управління. Сутність та етапи організаційного проектування. Переваги та недоліки традиційних організаційних форм управління. Переваги та недоліки адаптивних організаційних форм управління. Теоретичні засади створення й розвитку організаційних форм управління. Методологія проектування організаційних форм управління. Концептуальні підходи до проектування організаційних форм управління. Основні методологічні принципи проектування організаційних форм управління. Методи проектування організаційних форм управління. Технологія проектування організаційних форм управління. Процес проектування організаційних форм управління: зміст основних етапів проектування ОФУ (перед проектною підготовкою, проектування, впровадження проекту). Розробка організаційного робочого проекту. Оцінка ефективності організаційних форм управління. Підходи до оцінки ефективності організаційних форм управління. Показники оцінки ефективності. Методика розрахунку основних коефіцієнтів: ефективності ОФУ; ланковості; територіальної концентрації; дублювання функцій; надійності системи управління; централізації (децентралізації) функцій; ефективності використання інформації. Криза парадигми традиційного менеджменту. Перспективи розвитку організаційних утворень.

**Тема 9. Культура організації.** Зміст понять «культура» і «організаційна культура». Концептуальні підходи до формування організаційної культури. Моделі організаційної культури. Характеристики організаційної культури. Громадянська й



корпоративна культура. Типологія організаційних культур. Визначальні фактори культури організації. Підходи до типізації організаційних культур: факторні моделі цінностей; менталітет і організаційна культура; фундаментальні вірування та цінності; ставлення до часу; конкуруючі цінності. Характеристика типів культури за ознакою конкуруючих цінностей: кланова, ієрархічна (бюрократична), ринкова та адхократична культури. Сучасна українська організаційна культура: джерела та основний зміст.

### СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України – К.: Юридична л-ра, 1996
2. Алексеєва М. М. Планування діяльності фірми: навчально-методична допомога/ Алексеєва М. М. – М.: Фінанси та статистика, 1997.
3. Аниський Ю. Л. Організація та управління малим бізнесом/ Аниський Ю. Л. – М.: Фінанси та статистика, 2001.
4. Баранников А. Ф. Теорія організації: [Підручник для вузів]/ Баранников А. Ф. – М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2004.
5. Беляев А. А. Системология организации : учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков; под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 182 с.
6. Керженцев П. М. Принципи організації/ Керженцев П. М. – М.: Економіка, 2000.
7. Латфуллин Г.Р. Теория организации / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – СПб.: Питер, 2004. - 395 с.
8. Мильнер Б.З. Теория организации : учебник / Б.З Мильнер. – М.: Инфра-М, 2009. – 864 с.
9. Радченко Я.В. Теория организации. ГУ / Я.В. Радченко, Э.А. Смирнов. – М.: ЗАО Финстатинформ, 2000. – 212 с.
10. Смирнов Э.А. Теория организации / Э.А. Смирнов. – М.: Инфра-М, 2003. – 248 с.
11. Приходько Т.Ю. Теория организации / Т. Ю. Приходько, В.И. Приходько. – СПб.: Питер, 2004. – 269 с.
12. Бай С.І., Самокиш О.В., Пашенко І.Н. Теорія організації. Навч. посіб. /; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К.: 2008. – 93 с.
13. Жуковська Л. Е. Теорія організації: Навчальний посібник / Жуковська Л. Е., Борисевич Є. Г., Стрельчук Є. М. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011.
14. Іванова Т. Ю., Приходько В. І. Теорія організації: навч. посіб./ Іванова Т.Ю., Приходько В. І. – СПб.: Пітер, 2004.
15. Колокнева М. В. Теорія організації в питаннях і відповідях: навч. посіб./ Колокнева М. В. – М.: ТК „Велбі”: „Проспект”, 2004.
16. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. – К.: Знання, 2008. – 319 с. .
17. Парахина В. Н., Федоренко Т. М. Теорія організації: навч. посіб./ В.Н. Парахина, Т. М. Федоренко – М.: КНОРУС, 2004.
18. Рогожін С. В., Рогожина Т. В. Теорія організації: навч. посіб./ С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина – [2-е вид.] – М.: Іспит, 2004.

# ЕКОНОМІКА І ФІНАНСИ ПІДПРИЄМСТВА

## Змістовий модуль 1.

### Ринкове середовище функціонування підприємства

#### Тема 1. Теорія підприємств і основи підприємництва

Поняття та характерні риси підприємства. Підприємство як система, моделі побудови підприємства. Ознаки підприємства. Цілі підприємства та вимоги до них. Підприємство як суб'єкт господарювання, як господарська система і як форма реалізації підприємництва. Сфери і напрями діяльності підприємства.

Правові основи функціонування. Законодавчі акти, що слугують основою функціонування підприємства. Господарський кодекс України, зміст (основні засади господарської діяльності, суб'єкти господарювання, майнова основа, господарські зобов'язання, відповідальність за порушення, особливості правового регулювання в окремих галузях господарювання, зовнішньоекономічна діяльність, спеціальні режими господарювання).

Режим створення і реєстрації підприємства, господарської діяльності, взаємовідносин з державою, ліквідації та реорганізації суб'єктів господарювання. Статут підприємства. Колективний договір.

Сутність та принципи підприємницької діяльності. Форми здійснення підприємницької діяльності. Культура підприємницької діяльності.

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

Види підприємства за окремими класифікаційним ознаками: мети та характеру діяльності, форми власності, належності капіталу в статутному фонді, способу утворення та формування статутного фонду, кількості працівників та обсягу валового доходу від реалізації продукції, ступеня залежності від іншого підприємства, галузевої належності, правового статусу та форми господарювання.

Поняття та ознаки добровільних об'єднань підприємств. Організаційно-правові форми господарських об'єднань: асоціація, корпорація, консорціум, концерн, картель, синдикат, трест, асоційовані підприємства, холдинг, фінансова група.

#### Тема 3. Зовнішнє середовище господарювання підприємства

Вплив зовнішнього оточення на діяльність підприємств. Поняття і компоненти зовнішнього середовища господарювання. Чинники мікросередовища та особливості їх впливу на діяльність економічних суб'єктів.

Макросередовище господарювання і його чинники. Особливості дії чинників макросередовища. Демографічні, природні, науково-технічні, економічні, екологічні, політичні та міжнародні чинники та їх урахування у підприємницькій діяльності.

#### Тема 4. Структура та управління підприємством

Функції і методи управління. Особливості підприємства як системи. Загальне поняття управління підприємством. Системний підхід до визначення складу функцій управління. Єдність і взаємодія функцій управління. Методи управління як інструменти впливу на працівників підприємства та реалізації рапренерства. Культура підприємницької діяльності. системи інтересів. Зміст економічних,

організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів управління. Організаційні форми реалізації методів управління.

Виробнича і загальна структура. Поняття і вплив структури підприємства на ефективність його функціонування. Виробнича структура підприємства та чинники, що її визначають. Принципи класифікації виробничої структури. Характеристика загальної структури підприємства.

Організаційна структура управління підприємством та її параметри. Типи організаційних структур управління. Принципи та етапи побудови організаційних структур управління. Механізм зміни організаційної структури управління підприємством.

### **Тема 5. Ринок і продукція**

Ринок і поведінка в ньому суб'єктів господарювання. Загальна характеристика ринку, його елементів та структури. Роль ринкової інфраструктури у формуванні сучасної економіки. Загальні та локальні принципи саморегуляції і поведінки суб'єктів ринку. Дотримання етичних норм поведінки у бізнесі.

Продукція як результат діяльності виробничих систем. Класифікація продукції. Оновлювання продукції внаслідок дії науково-технічного прогресу і попиту. Вимірники і показники обсягу продукції, сфера їх застосування.

Порядок розробки плану реалізації та виробництва продукції. Вивчення ринку і попиту на продукцію. Розробка виробничої програми у натуральному і грошовому вимірі. Ресурсне обґрунтування виробничої програми.

### **Змістовий модуль 2.**

### **Ресурсне забезпечення та організацій діяльності підприємства**

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

Державне економічне регулювання. Економічні функції держави. Індикативне макроекономічне планування. Державне замовлення і державні контракти.

Фінансова та кредитна політика держави. Особливості кредитування підприємницької діяльності, нових малих і середніх підприємств. Система оподаткування.

Планування діяльності підприємства. Система планів підприємства, методи планування. Стратегія розвитку підприємства. Середньо- та коротстрокові плани. Бізнес-план, його зміст і структура.

Оперативне планування. Оперативний облік та диспетчерування.

#### **Тема 7. Персонал підприємства**

Основні визначення: трудові ресурси, кадри, персонал. Склад і класифікація персоналу. Визначення необхідної чисельності персоналу на підприємстві. Показник руху персоналу на підприємстві. Кадрова політика підприємства. Сучасна система управління підприємством.

#### **Тема 8. Капітал підприємства**

Поняття капіталу підприємства. Засоби виробництва та виробничі фонди. їх складники та взаємозв'язок. Поділ виробничих фондів на основні та оборотні. Характерні ознаки та визначення основних та оборотних фондів як економічних категорій. Майно соціального призначення.

Оцінка основних фондів за первісною, відновною, повною та залишковою вартістю. Періодична переоцінка основних фондів. Класифікація основних фондів.

Характеристика процесу відтворення основних фондів. Фізичне та економічне спрацювання основних фондів. Ефективність використання основних фондів.

Оборотні фонди підприємства. Елементний склад оборотних фондів. Характеристика виробничих запасів, напівфабрикатів власного виготовлення, незавершеного виробництва, витрат майбутніх періодів. Нормування витрат та розрахунки необхідного обсягу оборотних фондів підприємства. Показники та шляхи кращого використання сировини, матеріалів, палива тощо. Сучасна політика ресурсозбереження.

Оборотні кошти підприємств, їх кругообіг. Оцінка структури оборотних коштів. Класифікація оборотних коштів. Нормування оборотних коштів. Класифікація нормативів. Принципи нормування. Методи розрахунку нормативів.

Ефективність використання оборотних коштів. Заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання оборотних коштів.

### **Тема 9. Інвестиційна діяльність підприємства**

Сутність і значення інвестиційної діяльності підприємства. Суб'єкти і об'єкти інвестиційної діяльності, її правове регулювання.

Основні форми державного регулювання інвестиційної діяльності. Завдання і функції інвестиційного менеджменту.

Класифікація інвестицій. Чинники, що впливають на обсяги інвестицій.

### **Тема 10. Інноваційна діяльність підприємства**

Традиційні та інноваційні процеси і явища. Зміст інноваційних процесів на підприємстві. Основні типи інноваційних процесів.

Класифікація інноваційних процесів. Основні принципи, необхідні для реалізації інноваційних процесів. Джерела інновацій.

Науково-технічний прогрес і науково-технічна революція. Ключові особливості науково-технічної революції. Загальні напрями науково-технічного прогресу.

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

Характеристика техніко-технологічної бази виробництва. Структура техніко-технологічної бази. Тенденції розвитку техніко-технологічної бази.

Технічний розвиток підприємства, його форми. Оцінка технічного рівня.

Процес економічного управління технічним розвитком підприємства, його основні етапи. Напрями технічного розвитку. План технічного розвитку підприємства. Лізинг.

Виробнича потужність підприємства, її види. Принципи розрахунку виробничої потужності.

### **Тема 12. Організація виробництва і забезпечення якості продукції**

Виробничий процес як основа діяльності підприємства. Складники виробничого процесу. Основні, допоміжні та обслуговуючі процеси. їх призначення та особливості. Виробничий процес як сукупність виробничих операцій. Дискретні та безперервні виробництва.

Принципи раціональної організації виробничого процесу.

Ознаки поділу виробництва на типи. Характеристика типів виробництва.

Діалектика розвитку типів виробництва. Вплив типу виробництва на його ефективність.

Визначення і структура виробничого циклу. Методика обчислення тривалості виробничого циклу. Залежність тривалості виробничого циклу від величини виробів і засобу поєднання технологічних операцій. Економічне значення і напрямки скорочення тривалості виробничого циклу.

Економічна сутність якості продукції. Споживча вартість і технічний рівень. Показники якості окремих видів і всієї сукупності продукції, методика їх обчислення. Конкурентоспроможність продукції та її оцінка.

Методи забезпечення якості продукції. Стандартизація і сертифікація продукції. Технічний контроль якості на підприємстві, його організація, форми і методи. Економічна відповідальність підприємства за якість продукції.

### **Тема 13. Виробнича і соціальна інфраструктура**

Виробнича й соціальна інфраструктура. Відокремлення сфери капітального будівництва як специфічного елемента виробничо-соціальної інфраструктури. Вплив діяльності інфраструктурних підрозділів на ефективність господарювання, економіки підприємства. Поняття й функції системи технологічного обслуговування підприємства.

Ремонтне господарство, інструментальне господарство, транспортна служба і складське господарство підприємства. Необхідність і спрямованість соціальної діяльності підприємства за ринкових умов господарювання. Планування соціального розвитку підприємства: забезпечення належних умов праці, побуту й проживання працівників, медичного та культурного обслуговування тощо. Сучасні проблеми соціального захисту працівників підприємства.

Визначення капітального будівництва як здійснення розширеного відтворення об'єктів основного виробництва та інфраструктури, а також простого відтворення будівель і споруд. Способи й ефективність будівельно-матеріальних робіт.

### **Тема 14. Регулювання і прогнозування діяльності**

Прогнозування як наукове обґрунтування можливого стану суб'єктів господарювання у майбутньому, а також альтернативних шляхів і строків досягнення цього стану. Довгострокові та короткострокові прогнози і сфери їх застосування.

Необхідність, методи й принципи державного економічного регулювання діяльності окремих суб'єктів господарювання. Банківські й комерційні кредити, їх види, форми та умови надання суб'єктам господарювання.

### **Тема 15. Виробництво і конкурентоспроможність продукції**

Загальна сутність характеристики продукції, її класифікація і вимірники обсягу. Номенклатура й асортимент продукції (послуг). Валова, товарна, чиста й реалізована.

Поняття, функції та принципи маркетингової діяльності. Стратегія і тактика маркетингу підприємства. Схеми формування виробничої програми підприємства, її ресурси, обґрунтування.

Змістова характеристика матеріально-технічного забезпечення (МТЗ). Обчислення потреби підприємства в матеріалах.

### **Тема 16. Продуктивність, мотивація і оплата праці**

Продуктивність праці як економічна категорія. Методичні підходи до розрахунку продуктивності праці на виробничих підприємствах. Чинники зростання продуктивності праці.

Мотивація як процес стимулювання людей до ефективної трудової діяльності: прямі й непрямі, економічні, моральні.

Поняття оплати праці. Основна заробітна плата й додаткова оплата праці. Регулювання оплати праці на основі колективного договору.

Мінімальна заробітна плата. Тарифна система. Єдина тарифна система розрядів і коефіцієнтів з оплати праці. Можливість колективних форм оплати праці.

Сутність і стимулююча роль участі працівників фірми в її прибутках.

### **Змістовий модуль 3.**

#### **Витрати та результати діяльності підприємства. Розвиток підприємства**

##### **Тема 17. Витрати виробництва та реалізації продукції**

Загальна характеристика витрат. Склад витрат, які включають у собівартість. Класифікація витрат. Система управління витратами.

Кошторис підприємства і собівартість продукції. Собівартість окремих виробів. Калькулювання і його місце в економічних розрахунках. Вибір калькуляційних одиниць. Склад і зміст статей калькуляції, методика їх обчислення. Способи розподілу непрямих витрат. Проблеми і напрями удосконалення планування. Ціна на продукцію. Методи ціноутворення.

##### **Тема 18. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства**

Фінансові результати як критерій досягнення мети підприємства. Показники фінансових результатів і фінансового стану.

Дохід. Обчислення величини доходу і порядок його розподілу. Прибуток і рентабельність. Розподіл прибутку. Рентабельність діяльності підприємства, її різновиди і методи обчислення. Оцінка і діагностика фінансового стану підприємства.

Поняття і види ефективності. Критерій ефективності. Мультиплікаційна ефективність діяльності підприємства.

Система показників для оцінки ефективності виробництва. Вимірювання ефективності застосовуваних і споживаних ресурсів підприємства.

Чинники зростання ефективності. Класифікація і суттєва характеристика зростання ефективності виробництва. Сучасні напрями ефективного використання окремих видів виробничих ресурсів.

##### **Тема 19. Розвиток підприємств: сучасні моделі, трансформація та реструктуризація**

Структурна перебудова підприємства, шляхи її здійснення. Процес реструктуризації.

Форми і види реструктуризації, їх характеристика. Етапи проведення реструктуризації. Альтернативні варіанти проведення реструктуризації. Корпорація виробничих систем. Холдинги та фінансові групи.

Санація підприємства, її класична модель. Критерії вибору варіанту санації. Способи санації.

## **Тема 20. Економічна безпека та антикризова діяльність**

Поняття економічної безпеки підприємства (ЕБП). Загальна характеристика ЕБП. Основні цілі ЕБП. Структурні елементи ЕБП та організація їх взаємодії.

Оцінка рівня економічної безпеки підприємства. Загальна методологія оцінки ЕБП. Аналіз та оцінка досягнутого рівня ЕБП.

Напрямки забезпечення ЕБП за функціональними складовими. Загальна характеристика фінансової, інтелектуальної та кадрової складових. Визначення функцій таких складових, як техніко-технологічна, політико-правова та інформаційна. Схема організації екологічної та силової складових.

Служба безпеки фірми (підприємства, організації). Принципи організації служби безпеки. Ключові завдання організації. Функції та об'єкти управління безпекою.

### **3. Рекомендована література**

#### **Базова**

1. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. - К.: КНЕУ, 2006. – 588 с.
2. Круш П.В., Подвічина В.І., Сердюк Б.М. Економіка підприємства: Навч. посібник. - К.: Ельга-Н, КНТ, 2007. – 780 с.
3. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с.
4. Примак Т.О. Економіка підприємства: Навч. посібник. - К.: Вікар, 2002. – 176 с.
5. Економіка підприємства: Навч. посібник / за ред. А.В. Шегди - К.: Знання-Прес, 2006. – 614 с .
6. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій: Навч. посібник / за ред.. д-ра екон. наук, проф.. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 1999. - 328 с.
7. Харів П.С. Економіка підприємства: Збірник задач і тестів: Навч. посіб. – 2-ге вид. стер. – К.: Знання, 2006. – 301 с.
8. Шегда А.В., Харченко Т.Б., Сагайдак Ю.А., Пашнюк Л.О. Економіка підприємства: збірник тестів і задач. Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2010. – 240 с.
9. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника. – Суми: ВТБ «Університетська книга», 2004. – 648 с.

#### **Допоміжна**

1. Господарський кодекс України №436-ІV від 16.01.2003. - К.: Атіка, 2003. - 208 с.
2. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 01.07.2004 р. № 1957-ІV.
3. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-ХІУ.
4. Пересада А.А. Інвестиційний процес в Україні /А.А. Пересада // К.: Лібра, 1998. – с. 185-201.
5. Закон України «Про податок на додану вартість» від 3.04.1997 р. № 168/97-ЕЗР (зі змінами та доповненнями).

6. Закон України «Про фінансовий лізинг» від 2003 р. № 723/97-ВР (зі змінами та доповненнями).
7. Закон України «Про оцінку майна, майнових прав і професійну оціночну діяльність в Україні» № 2658-ІІІ від 12.07.2001 р. (зі змінами та доповненнями).
8. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 14 «Оренда», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 28.07.2000 р. № 181, зареєстроване в Міністерстві юстиції України 10.08.2000 р., №487/4708.
9. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Баланс», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. № 92, зареєстроване в Міністерстві юстиції України 18.05.2000 р. № 288/4509 (зі змінами та доповненнями).
10. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. № 92, зареєстроване в Міністерстві юстиції України 18.05.2000 р. № 288/4509 (зі змінами та доповненнями, внесеними наказом Міністерства фінансів України від 30.11.2000 р. № 304).
11. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати», затверджене наказом Міністерства фінансів України № 87 від 31.03.1999 р., зареєстроване в Міністерстві юстиції України 21.06.1999 р. за № 397/3690.
12. Петренко М.І., Храбан А.А., Петренко М. Економіка підприємства (в задачах, тестах та ситуаційних вправах): навч. посіб. для студ. напряму підгот. «Менеджмент організацій»/Вінницький нац. Технічний ун-т. – Вінниця: ВНТУ, 2006. – 184 с.
13. «Інструкція з використання Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій» №291, затверджена наказом Міністерства фінансів України 30. 11.1999 р.
14. Бойчук І. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. - К.: Атіка, 2002. - 480 с.
15. Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия. Курс лекций. - М.:ИНФРА-М, 2004. - 280 с.
16. Голов С. Концепції амортизації та їх вплив на облік і управління в сучасних умовах // Бухгалтерський облік і аудит. - № 8. - 2004. - С. 9 - 15.
17. Клименко О.В. Аналіз методів нарахування амортизації та їх вплив на прибуток підприємства // Економічний вісник НТУУ «КПІ». Київ, 2004. - С. 179 - 186.
18. Круш П.В. Поліщук С.В. Оцінка бізнесу: Навчальний посібник. - Київ: Центр учбової літератури, 2004. — 264 с.
19. Оцінка бізнесу. Управління вартістю підприємства. С.В.Валдайцев. - М.: Юніті, 2001.
20. Харрисон Генри С. Оценка недвижимости: Пер. с англ. -М., 1994.
21. Чумаченко М. Амортизаційні відрахування // Бухгалтерський облік і аудит. № 8. - 2004. - С. 6 - 8.
22. Чистов С.М. Державне регулювання економіки / С.М. Чистов, А.Є. Никифоров, Т.Ф. Куценко // Підручни к. – К.: КНЕУ, 2000. – тема 4 Структурна та інвестиційна політика.

#### **Періодичні вітчизняні та зарубіжні видання:**

Журнали, статистичні довідники: «Економіка України», «Фінанси України», «Економіка та держава», «Актуальні проблеми економіки», «Економіка промисловості», «Вісник економічної науки України», «Вісник економічної науки



України», «Статистичний щорічник України», «Україна у цифрах», «Регіональна економіка», «Економіст», «Цінні папери України», «Економіка і право», «Економіка промислового виробництва», «Баланс».

Газети: «Урядовий кур'єр», «Голос України».

### **Інформаційні ресурси**

1. [management.com.ua](http://management.com.ua) – бібліотека з менеджменту
2. [inform.od.ua](http://inform.od.ua) – нормативні акти у сфері управління
3. <http://window.edu.ru> – єдине вікно доступу до освітніх ресурсів
4. <http://www.profibook.com.ua> – ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій і т.д.
5. <http://www.airn.net> – Internet-банкінг, Internet-страхування, Internet-маркетинг, електронна комерція, міжнародний бізнес, робота на фондових ринках
6. <http://www.kmci.com.ua> – бізнес-рішення для розвитку підприємств, управління маркетингом і збутом, фінансовий менеджмент, управління персоналом, інформаційні технології управління персоналом, бюджетування.

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. СУТНІСТЬ І КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

#### **Тема 1. Стратегічне управління: сутність та передумови виникнення**

Визначення стратегічного менеджменту, задачі та предмет курсу, визначення місії та стратегії. Передумови виникнення стратегічного менеджменту. Еволюція форм та змісту стратегічного менеджменту. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства. Використання стратегічного менеджменту на підприємствах України: досвід проблеми та необхідність.

Умови функціонування сучасних підприємств. Хто виконує задачі стратегічного управління. Роль та задачі спеціалістів по стратегічному управлінню. Методологічна основа стратегічного менеджменту. Моделі стратегічного менеджменту. Модель стратегічного менеджменту А. Томпсона. Модель Ф. Девіда. Моделі стратегічного процесу Лінча. Порівняння моделей стратегічного управління. Етапи стратегічного управління. Принципи стратегічного управління.

#### **Тема 2. Аналіз стратегічних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища**

Поняття стратегічного аналізу. Сутність стратегічного аналізу діяльності компанії. Зміст і принципи проведення стратегічного аналізу. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства. Методичні підходи до аналізу ресурсного потенціалу українських підприємств. Основні методи стратегічного аналізу.

Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації компанії. Аудит середовища компанії. Сильні та слабкі сторони фірми.

### **Тема 3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства**

Сутність конкурентоспроможності. Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги). Детермінанти «національного ромба». Конкурентоспроможність продукції, цін та витрат фірми. Параметри конкурентоспроможності. Показники конкурентоспроможності. Ланцюжок цінностей (ланцюжок створення вартості). Ключові елементи вартісного ланцюжка. Стратегія основної діяльності. Стратегія маркетингу, розподілу, продажу та обслуговування. Стратегія нововведень. Фінансова стратегія. Кадрова стратегія. Інформаційна стратегія. Лобювання своїх інтересів в органах влади.

Конкурентоспроможність підприємства. SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation-оцінка стратегічної позиції та дій). Матриця SPACE-аналізу (з визначенням стандартних стратегічних рішень). Модель конкуренції М. Портера. Функціональний підхід до оцінювання потенціалу конкурента.

Стратегічні групи конкурентів. Карта стратегічних груп конкурентів. Аналіз профілю конкурента. Матриця конкурентного профілю. Роль і значення бенчмаркінгу.

### **Тема 4. Методи аналізу та прогнозування розвитку середовища організації**

Складання стратегічного балансу. Комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. SWOT-аналіз. Мета й етапи ситуаційного аналізу. Оцінка застосовуваної стратегії. Методологія й методика SWOT-аналізу. Стратегічний ціннісний аналіз. Оцінка сили конкурентної позиції фірми. Визначення стратегічних підходів і проблем фірми. Загальні висновки ситуаційного аналізу. Послідовність виконання SWOT-аналізу: можливості, загрози, сильні та слабкі сторони.

Можливості PEST-аналізу (PEST - політика, економіка, суспільство, технологія). Особливості застосування PEST-аналізу в організації. Можливості багатофакторного системного аналізу з дослідження факторів далекого зовнішнього середовища.

Значення стратегічного аналізу внутрішнього середовища.

SNW-підхід (SNW - сильна, нейтральна чи слабка позиція) до аналізу внутрішніх ресурсів. Табличний варіант використання SNW-аналізу внутрішнього середовища. Порівняння оперативних і стратегічних цілей. Стратегічні цільові пріоритети організації.

Прогнозування в системі стратегічного управління. Зв'язок прогнозів із цілями та стратегіями підприємства. Методи екстраполяції. Експертні методи. Методи моделювання.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **Тема 5. Портфельний аналіз**

Призначення та етапи портфельного аналізу. Модель BCG або матриця «темпи зростання ринку – частка на ринку».

Модель McKinsey, або матриця «привабливість ринку (галузі) – конкурентоспроможність компанії». Модель Shell/DPM. Модель Хофера-Шендела. Модель ADL/LC. Матриця «товар – ринок».

Модель стратегічного аналізу

### **Тема 6. Планування стратегічної поведінки фірми**

Підходи до формування стратегій. Головний стратегічний підхід. Підхід «делегування повноважень». Загальний підхід. Ініціативний підхід.

Бар'єри стратегічного планування та способи їх подолання. Характеристика бар'єрів стратегічного планування. Складність, невизначеність середовища. Небажання встановлювати цілі та оприлюднювати стратегії. Опір змінам. Обмеження (матеріальні, час і гроші). Подолання бар'єрів. Початок процесу подолання бар'єрів «згори». Визнання існування обмежень. Встановлення ефективних зв'язків (із зовнішнім середовищем та всередині організації).

Складові корпоративної стратегії та приклади типових стратегій. Дії з досягнення диверсифікованості. Поліпшення загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє фірма. Знаходження шляхів одержання синергетичного ефекту серед родинних господарських підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Створення інвестиційних пріоритетів і перехід ресурсів корпорації в найбільш перспективні напрямки.

Розроблення стратегії організації. Вибір стратегії. Матриця Томпсона й Стрикленда. Оцінка стратегії.

Ділова стратегія фірми. П'ять базових конкурентних стратегій за Г. Портером. Функціональний підхід до розроблення корпоративної стратегії. Продуктово-маркетингова стратегія. Виробнича стратегія. Стратегія управління персоналом. Фінансова стратегія. Операційна стратегія.

### **Тема 7. Реалізація стратегії фірми**

Процес реалізації стратегії. Завдання етапу реалізації стратегії. Система планів розвитку організації. Зв'язок стратегічних ресурсів зі стратегією. Управління за цілями.

Організаційне забезпечення стратегічного управління. Формування організаційної структури відповідно до стратегії. Типи структур управління. Сучасні способи побудови організації

Шляхи удосконалення процесу реалізації стратегії. Розроблення додаткових планів та конкретних орієнтирів, спрямованих на реалізацію стратегії. Пошук кращих методів реалізації стратегії. Розроблення системи мотивації та винагородження щодо реалізації стратегії.

### **Тема 8. Ризики в стратегічному управлінні**

Концепція прийняттого ризику. Розвиток подій після прийняття рішень.

Класифікація ризиків. Класифікація факторів ризику.

Кількісне оцінювання показників ризику. Визначення допустимої, критичної та катастрофічної зон ризику.

Математичні моделі ризику. Стохастичні моделі. Лінгвістичні моделі. Ігрові моделі.

Управління ризиком. Метод ухилення від ризику. Метод «пошуку гаранта». Метод локалізації ризику. Методи дисипації ризику. Методи компенсації ризику. Метод створення системи резервів. Метод цілеспрямованого маркетингу.

### **Тема 9. Стратегічне лідерство**

Управління процесом реалізації стратегії.

Формування організаційної культури. Культура влади, або культура Зевса. Культура ролі, або культура Аполлона. Культура завдання, або культура Афіни. Культура особистості, або культура Діоніса.

Формування управлінської команди. Поняття «команда» і «група». Основні відмінності між групами й командами. Рольові функції в команді. Фактори, які визначають ефективність досягнення цілей команди.

## **СПИСОК ДЖЕРЕЛ І РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

### **Основна література**

1. Про господарські товариства: Закон від 19.09.1991 № 1576-XII [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
2. Про Державний бюджет України на 2017 рік: Закон від 21.12.2016 № 1801-VIII [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1801-19>
3. Господарський кодекс України : Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
4. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним місцем: теоретико-методичні засади [Текст] : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 196 с.
5. Азарян О. М. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємств машинобудування : монографія / О. М. Азарян ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 218 с.
6. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія / [В. М. Андрієнко та ін.] ; Донецький нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2012. – 155 с.
7. Бізнес-менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л.І.Федулова, В.Г. Федоренко, В.Ф. Гриньова та ін.; За заг. Ред.. Л.І.Федулової. – К. : МАУП, 2007. – 632с.
8. Василенко В.О. Стратегічне управління: навч. посіб. [для студ.вищ. навч. закл.] / Василенко В.О., Ткаченко Т.І. – К.: ЦУЛ, 2004. – 396 с.
9. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посібник / Василенко В.О. - Київ: ЦУЛ, 2003 -420 с.
10. Володькіна М.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / М.В. Володькіна. - К.: Знання. 2004. – 256 с.
11. Герасимчук З. В. Стратегічне управління сталим розвитком міст : теорія, методологія, практика : монографія / З. В. Герасимчук, О. В. Середя ; Луц. нац. техн. ун-т. – Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – 274 с.

12. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання: Навчальний посібник / В. Г. Герасимчук. - К.. 2000. – 305 с.
13. Горлачук В. В. Стратегічне управління: Навчальний посібник / За ред. д.е.н., проф., академіка АЕН України В.В. Горлачука. - Миколаїв: «Шамрай», 2003. – 274 с.
14. Гірняк О. М. Менеджмент: Підручник. - 5-те видання, перероблене і доповнене / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський, - Львів: «Магнолія плюс», 2005. – 490 с.
15. Довбня С.Б. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник / С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2011. – 70 с.
16. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навчальний посібник / Забродська Л. Д. - Х.. 2004. – 329 с.
17. Іванова В. В. Планування і контроль на підприємстві: навчальний посібник / В. В. Іванова. – Суми: Університетська книга, 2011. – 443 с.
18. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
19. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: Підручник / О. І. Ковтун. – Львів : Новий світ-2000, 2009. – 680 с.
20. Кузьмін О. Е. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник / О.Е. Кузьмін, О.Г. Мельник. - Львів, 2002. – 286 с.
21. Кузьмін О.Е., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник / О.Е. Кузьмін, Н.І. Горбаль. - Львів: Компакт-ЛВ, 2005. - 304 с.
22. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г. І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К.: Знання, 2010. – 406 с.
23. Мізюк. Б.М. Основи стратегічного управління: Підручник / Б.М. Мізюк. - Львів: Магнолія Плюс, 2006, 2009. - 544 с.
24. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. – К.: Кондор, 2003.
25. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств: концепція, методологія дослідження, стратегії оптимізації : монографія / Л.В. Балабанова, В.П. Заремба. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2015. – 257 с.
26. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі / К.І. Редченко. – К.: Знання - пресс, 2003. – 251 с.
27. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник / М.Г. Саєнко – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с.
28. Стратегічний потенціал підприємства: Формування та розвиток / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, О.Д. Кирилов. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 272 с.
29. Цвайг Х. І. Економіка і фінанси підприємства: підручник / Х. І. Цвайг, Н. Я. Михаліцька, А. В. Гримак, Л. П. Кушнір. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2013. – 700 с.
30. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / З. Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

### Додаткова література

1. Арєф'єва О. В. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства / О.В. Арєф'єва, О. І. Кондратюк // Актуальні проблеми бізнесу. - № 3 (81). – 2008. – с. 43-49.
2. Бардиш Г.О. Проектний аналіз: Підручник / Г.О. Бардиш. - К.: Знання, 2006. – 415 с.
3. Верба В.А., Загородніх О.А. Проектний аналіз: Підручник / В.А. Верба, О.А. Загородніх. - К.: КНЕУ, 2000. – 322 с.
4. Гвоздєва Т.М., Ігнашкіна Т.Б., Сомова Л.І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Частина 2: Навч. посібник / Т.М. Гвоздєва, Т.Б. Ігнашкіна, Л.І. Сомова. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2009. – 108 с.
5. Макарченко В.М. Економічний ризик і методи його вимірювання: Навч. посібник / Макарченко В.М. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2003. – 46 с.
6. Основи підприємницької діяльності: навчальний посібник. – Львів: Львівський інститут МАУП. – 2007. – 251 с.
7. Проектний аналіз: Навч. посібник / Рижиков В.С., Яковенко М.М., Латишева О.В. [та ін.]. – К.: Центр учбової літератури. 2007. – 384 с.
8. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні // Л. Савчук, А. Буракова. - Персонал. – 2005. – 5. – С. 86-89.
9. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб– К.: Каравела, 2005. – 312 с.

### КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Порядок проведення та критерії оцінювання вступних випробувань регулюється Положенням про організацію вступних випробувань у ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”.