

**Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський коледж
Львівського національного аграрного університету**

**ПРОГРАМА
АТЕСТАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ІСПИТ ЗА ФАХОМ**

**Ступінь вищої освіти
Освітньо-професійна
програма
Галузь знань
Спеціальність**

**«Бакалавр»
«Менеджмент»**

**07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент
(денна, заочна форми навчання)**

**Затверджено на засіданні кафедри «Менеджмент»
Протокол № 1 від 02.09.2019 р.**

**м. Івано-Франківськ
2019**

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Атестація випускників освітньої програми спеціальності 073 «Менеджмент» проводиться у формі складання іспиту за фахом та завершується видачею документу встановленого зразка про присудження йому ступеня бакалавра із присвоєнням кваліфікації бакалавра з фінансів, банківської справи та страхування. Атестація здійснюється відкрито і публічно.

Метою атестації студента є перевірка досягнення результатів навчання, визначених Стандартом вищої освіти за спеціальністю та освітньою програмою. Атестація випускників освітньої програми спеціальності 073 «Менеджмент» здійснюється екзаменаційною комісією (далі –ЕК) після завершення навчання за освітнім рівнем бакалавра.

Екзаменаційна комісія оцінює рівень науково-теоретичної і практичної підготовки випускників, вирішує питання про здобуття ними певного освітнього рівня, присвоєння відповідної кваліфікації та видачу документа про базову або повну вищу освіту. Створюється ЕК щорічно для всіх форм навчання.

До складу ЕК входять голова комісії та щонайменше три члени, що представляють викладачів випускної кафедри та/або інших кафедр, а також залучених зі сторони провідних фахівців у відповідній сфері.

Атестація випускників освітньої програми спеціальності 073 «Менеджмент» проводиться у формі складання екзамену з фаху як комплексна перевірка знань студентів проводиться за екзаменаційними білетами, складеними у відповідності з навчальними програмами з основних фахових дисциплін відповідної спеціальності, вимогами педагогічної ради коледжу. Програмові вимоги до атестації випускників освітньої програми спеціальності 073 «Менеджмент» у формі складання екзамену розробляються провідними викладачами та затверджуються на засіданні кафедри. На їх основі викладачі-екзаменатори складають білети, які підписуються завідувачем кафедри та затверджуються дирекцією.

Особливістю проведення іспиту є наявність екзаменаційних білетів з 30 варіантів. Екзаменаційні білети до комплексного держаного іспиту за фахом складаються з 3 теоретичних та 1 практичного завдання.

До складання атестації здобувачів вищої освіти допускаються студенти, що виконали усі вимоги навчального плану за всіма етапами навчального процесу: теоретичного (лекційного) і практичного (лабораторні і роботи та всі види практик).

Студенти отримують під час проведення іспиту білети, готуються та відповідають на них в аудиторії, відведеній для проведення екзамену. На підготовку до відповіді студенту відводиться, як правило, від 30 до 40 хвилин. Відповіді на завдання необхідно подавати письмово у тезовій формі у спеціальних проштампованих зошитах (аркушах відповідей).

Після відповіді усіх студентів, ЕК проводить засідання, на якому обговорюються результати проведеного опитування студентів та виставляються оцінки. Оцінки оголошуються студентам у той же день. У разі незгоди з

оголошеною оцінкою студент має право звернутись за роз'ясненнями до членів ЕК.

Номери білетів, отриманих студентами, оцінки студентів з іспиту, задані їм питання протоколюються. Протокол підписують голова та члени екзаменаційної комісії. Протоколи засідань ЕК по завершенні державної атестації передаються в архів коледжу для збереження протягом 5 років.

Якщо студент не складав атестаційний екзамен без поважних причин, він відраховується з закладу вищої освіти як такий, що виконав навчальний план, але не пройшов атестацію. Студентам, які не проходили атестацію з документально підтвердженої поважної причини, директором може бути продовжений строк навчання до наступного терміну роботи екзаменаційної комісії, але не більше, ніж на один рік. Повторне складання іспиту дозволяється тільки під час наступної екзаменаційної атестації протягом трьох років після закінчення вищого навчального закладу.

Нижче наведено перелік основних питань із навчальних дисциплін, які можуть бути включені до екзаменаційних білетів іспиту. З метою конкретизації змісту відповідей студентів на отримані білети кожне нижче наведене питання структуроване на 3-4 основних підпункти, які розкривають суть кожного питання. Також нижче наведено приклади типових задач, які можуть бути включені в екзаменаційні білети за фахом. Також подано список рекомендованої навчально-методичної літератури для підготовки до атестації.

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

1. Програмові вимоги до іспиту за фахом

«Менеджмент та операційний менеджмент»

Тема 1. Розвиток та сучасні концепції менеджменту

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорії «менеджмент». Історія розвитку менеджменту. Класичні та неокласичні теорії менеджменту. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний, системний та ситуаційний підходи. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Тема 2. Організації як об'єкти управління

Загальні характеристики організацій. Типи організацій. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Організація як соціально-економічна самокерована система.

Тема 3. Закони, закономірності, принципи, методи та функції менеджменту

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

Сутність та класифікація методів менеджменту. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту.

Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту. Менеджер в організації. Сутність управлінської діяльності менеджерів. Ролі і функції керівника. Навички менеджера. Модель сучасного менеджера.

Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту

Сутність і зміст планування як функції менеджменту. Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей. Дерево цілей. Основні елементи системи планування. Види планування та їхній взаємозв'язок (стратегічне, тактичне, поточне планування). Бізнес-планування.

Суть стратегії та її роль в процесі управління. Базові стратегії: стратегія обмеженого росту, стратегії росту, стратегії скорочення. Стратегії М.Портера. Функціональні стратегії.

Суть і функції стратегічного планування. Етапи процесу стратегічного планування: місія, цілі та завдання організації, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, вивчення стратегічних альтернатив, реалізація та

оцінка стратегічного плану. Концепція управління за цілями (Концепція МВО).

Тема 5. Організовування як загальна функція менеджменту

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття і складові організаційної діяльності. Критерії ефективності організаційної діяльності. Зміст організаційного процесу. Організаційні теорії Ф.Тейлора, А.Файоля, М.Вебера.

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Адміністративний апарат. Зміст норми управління. Переваги і недоліки плоскої та високої організаційної структури.

Побудова організації. Департаменталізація. Сутність та етапи організаційного проектування. Суть організаційної структури. Види організаційних структур. Традиційні і адаптивні організаційні структури управління. Фактори формування організаційної структури управління. Централізація і децентралізація в організації. Методи вибору типу організаційних структур. Оцінка ефективності організаційних форм управління. Перспективи їх розвитку.

Механізми координації робіт: вертикальна і горизонтальна координація. Формальні і неформальні організації.

Тема 6. Мотивування як загальна функція менеджменту

Характеристика організації як соціальної системи. Поняття мотивування. Еволюція поглядів на мотивацію. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування. Модель мотивації через потреби. Основні поняття теорії мотивації. Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника.

Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Змістовні теорії мотивації – теорії А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга. Теорії мотивування процесного підходу: теорія очікувань, теорія справедливості і теорія Портера-Лоулера. Порівняння теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Тема 7. Контроль як загальна функція менеджменту

Поняття контролю та його місце в системі управління. Характеристика об'єктів контролю. Принципи, цілі і функції контролю. Види управлінського контролю: попередній, поточний, заключний контроль. Етапи процесу контролю. Оцінка результатів контролю та реакція на неї. Поведінкові аспекти контролю. Ступінь контролю та міра відповідальності за результат. Типи

контрольних систем та їх зміст. Контролінг у системі управління підприємством. Характеристика ефективності системи контролю.

Тема 8. Керівництво та лідерство

Поняття та загальна характеристика керівництва. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Поняття і види стилів керівництва: автократичний, демократичний і ліберальний. Влада і вплив в менеджменті. Концепція залежності. Баланс влади. Необхідність влади в менеджменті. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми влади та впливу: законна влада, харизматичний вплив, вплив через знання, вплив через страх, вплив через винагороду. Сучасні форми влади і впливу.

Теорії лідерства. Характеристика рис керівника-лідера. Поняття «група» в організації. Причини виникнення та стадії процесу формування груп в організації. Модель поведінки групи Дж. Хоманса. Формальні і неформальні групи в організації. Управління неформальною організацією. Ефективність груп.

Тема 9. Етика і соціальна відповідальність в менеджменті

Сутність відповідальності та етики у менеджменті. Особливості етичної поведінки організацій. Фактори, що впливають на етичність прийняття рішень. Сутність і стратегічні цілі корпоративної соціальної відповідальності. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

Тема 10. Комунікації у менеджменті

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації. Поняття комунікації та її роль в системі менеджменту. Комунікативний процес та його етапи. Характеристика складових елементів комунікації. Значення зворотного зв'язку та «шумів» в комунікації. Способи комунікацій в організації. Міжособистісні комунікації. Види організаційних комунікацій. Методи комунікації, їх переваги та недоліки. Характеристика та роль формальних та неформальних комунікацій. Характеристика комунікаційних мереж. Перешкоди та їх вплив на ефективність комунікацій. Шляхи подолання перешкод комунікацій. Система інформаційного забезпечення менеджменту.

Тема 11. Прийняття рішень

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Управлінське рішення як засіб вирішення проблем. Класифікація управлінських рішень. Умови підготовки та прийняття управлінських рішень. Циклограма підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Зворотний вплив на процес підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Підходи до прийняття рішень. Взаємозалежність рішень. Методи моделювання. Моделі прийняття управлінських рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Методи прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності. Методи колективних рішень. Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Фактори, що

впливають на процес прийняття управлінських рішень. Якість управлінських рішень.

Тема 12. Управління конфліктами, змінами й стресами

Типи, причини і моделі конфлікту. Функції конфліктів та підходи до їх вирішення. Особливості управління стресами в організації. Поняття і сутність природи конфлікту в організації. Типи конфліктів та причини їх виникнення. Методи вирішення конфліктів.

Сутність та основні параметри організаційних перетворень. Організаційні зміни та управління ними. Моделювання процесу організаційних перетворень. Опір змінам. Система подолання опору організаційних змін. Управління змінами. Природа стресу.

Тема 13. Ефективність менеджменту

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.

Тема 14. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту

Сутність і місце операційного менеджменту в системі менеджменту організацій. Взаємозв'язок операційного менеджменту з іншими функціональними видами менеджменту. Поняття “операції” та “виробництво”, їх взаємозв'язок та розбіжність. Виробничий та операційний менеджмент: спільні та відмінні характеристики.

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

Особливості операційного менеджменту: цілі та основні завдання. Принципи, функції та методи операційного менеджменту. Операційний менеджер та процес управління.

Тема 15. Операційна стратегія

Коло стратегічних питань, що вирішується в операційному менеджменті. Сутність та етапи розробки операційної стратегії. Операційні пріоритети. Пріоритети, які визначаються місцем на ринку. Зсув конкурентних пріоритетів.

Формування стратегії виробництва товару. Розробка стратегії процесу. Типи процесів: сфокусований на процесі, сфокусований на продукті та процес, який повторюється. Порівняння стратегії процесів. Особливості стратегії сервісних процесів.

Вплив життєвого циклу на операційну стратегію. Виражена компетентність та конкурентні переваги. Застосування “дерева рішень” у проектуванні товару або процесу.

Тема 16. Операційна система організації

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

Складові частини операційної системи: перероблююча підсистема, підсистема забезпечення та підсистема планування і контролю.

Класифікаційні підходи до операційних систем. Виштовхуючі та витягуючі операційні системи. Одиничні (проектні) системи. Дрібносерійні системи. Системи масового виробництва. Системи з безперервним процесом.

Тема 17. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати

Поняття операційної діяльності підприємства. Склад основних ресурсів як вхідних факторів операційної діяльності. Поняття недостатнього, надлишкового та ресурсу обмеженої потужності. Товари (послуги) як результат операційної діяльності підприємства.

Операційні процеси організації — динамічна основа функціонування та розвитку операційної системи. Принципи організації та складність операційних процесів. Типи операційних процесів, їх ознаки.

Організація операційного процесу у просторі й часі. Поняття, структура та тривалість операційного циклу підприємства. Визначення тривалості операційного циклу підприємства. Особливості управління за фазами операційного циклу підприємства.

Тема 18. Управління процесом проектування операційної системи

Проектування операційної системи: сутність, цілі та етапи. Склад критеріїв та факторів проектування операційної системи. Соціотехнічний підхід до розробки операцій. Зміни операцій. Сучасний рівень розвитку операційних систем: системи автоматизованого проектування, автоматизовані системи управління виробництвом, системи автоматизованого складування та подачі товарів, гнучкі виробничі системи, інтегровані автоматизовані системи управління виробництвом.

Відмінності у проектуванні продукту та послуги. Реалізація функції якості як можливість залучення споживача до операційного процесу.

Необхідність рішень з просторової організації діяльності. Схеми розміщення та масштаби виробничих потужностей. Розміщення обладнання для поточного виробництва. Проектування поопераційної (функціональної) схеми розміщення обладнання. Гнучкі схеми. Методологія схеми розміщення потужностей. Розміщення приміщень і обладнання сервісних підрозділів підприємства. Планування офісу.

Проектування виробничого і обслуговуючого потоків: методи, засоби, інструментарій.

Проектування робіт і нормування праці.

Тема 19. Управління поточним функціонуванням операційної системи

Стратегічне, тактичне та оперативне планування операцій, агрегативне планування.

Управління матеріально-технічним забезпеченням. Функції, завдання та основні вимоги до оперативного управління виробництвом. Зміст та фази оперативного управління. Організація диспетчеризації виробництва.

Регулювання незавершеного виробництва. Види систем оперативного управління виробництвом.

Контроль за виконанням робіт. Контроль операційного процесу. Контроль якості сировини, матеріалів, товарів та послуг. Контроль запасів.

Роль та завдання управління матеріальними ресурсами та запасами. Управлінські рішення в сфері управління запасами та пов'язаними з ними витратами. Особливості управління запасами залежного та незалежного попиту. Методи диспетчеризації запасів. Система управління "точно в термін".

Робоче середовище та умови праці, режим роботи. Класифікація робочих місць. Принципи організації праці. Розподіл та кооперація праці. Мотивація роботи. Робочі завдання. Основи нормування праці. Методи нормування праці. Хронометраж (система нормативів часу). Методи нормування часу.

Тема 20. Управління проектами

Сутність проектного підходу до управління організацією. Життєвий цикл проекту. Менеджмент проекту.

Планування проектів. Поопераційний перелік робіт. Створення робочих графіків за допомогою діаграм Г.Ганта. Розклад проектів. Контролінг проектів. Методи сітьового планування: переваги та недоліки. Техніка управління проектами методом оцінки та розгляду програми (PERT) та методом критичного шляху (CPM). Програмне забезпечення управління проектами (програмний продукт MS Project).

Тема 21. Основи менеджменту якості та управління продуктивністю операційної діяльності

Загальний менеджмент якості (TQM). Поняття, значення та фактори забезпечення якості товарів та послуг. Показники якості та методи їх оцінки. Нормативи якості товарів та послуг.

Планування якості. Організаційне забезпечення якості. Інструменти контролю якості. Аналіз програм забезпечення якості У.Е.Демінга, Д.Джурана, П.Кросбі, К.Ішикава, Ш.Шинго. Методи Дж.Тагуші. Підхід з точки зору загального менеджменту якості. Розвиток програми забезпечення якості. Групи управління якістю і система боротьби за якість товарів.

Продуктивність операційної діяльності як основна мета операційного менеджменту. Комплексний підхід до питань продуктивності. Показники результативності функціонування операційних систем. Моделювання процесу управління продуктивністю операційної системи. Фактори, що впливають на динаміку продуктивності організації. Шляхи підвищення продуктивності праці в організації.

“Організація виробництва та планування діяльності”

Тема 1. Організаційні основи виробництва

Виробництво як необхідна умова і важливий компонент існування держави і суспільства. Сутність виробництва та виробничої діяльності. Сутність організації виробництва. Основні завдання організації виробництва. Взаємозв'язок

технології та організації виробництва. Наукові підходи до організації виробництва. Розвиток науки про організацію виробництва. Взаємозв'язок понять «організація виробництва» та «планування діяльності».

Тема 2. Виробництво і виробничі системи

Поняття системи і системного підходу до виробництва. Виробництво як відкрита система, економічна сутність виробничої системи. Суть функціонування виробничої системи. Складові елементи виробничої системи. Основні принципи виробничої системи.

Класифікація та властивості виробничих систем. Підприємство як складна виробнича система. Головні риси підприємства: виробничо-технологічна та організаційно-економічна єдність, господарська самостійність. Основні засади діяльності підприємств: самоврядування, повний комерційний розрахунок, дотримання законності, самостійність у майновій відповідальності, антимонопольна скерованість, орієнтація на максимум отриманого прибутку, дотримання засновницького договору і статуту.

Класифікація підприємств за різноманітними ознаками. Функціональні підсистеми підприємства як складної виробничої системи. Підсистема забезпечення. Підсистема переробки. Підсистема планування і контролю. Сучасні виробничі стратегії та концепції організації виробництва.

Тема 3. Виробничий процес і організаційні типи виробництва

Сутність та види технології, поняття технологічного процесу. Виробничий і технологічний процеси: сутність, зміст і структура. Класифікаційні ознаки основних, допоміжних і обслуговуючих виробничих процесів. Характеристика стадій (фаз) основного виробництва різних галузей промисловості. Технологічні операції: їх характеристика, правила і порядок розробки. Чинники, що впливають на структуру виробничого процесу. Особливості розподілу виробничих процесів за ступенем автоматизації і за характером об'єкта виробництва.

Принципи раціональної організації виробничого процесу. Характеристика принципів диференціації, концентрації, інтеграції, спеціалізації, пропорційності, паралельності, прямоточності, безперервності, ритмічності, автоматичності, гнучкості, гомеостатичності. Особливості їх застосування за сучасних умов.

Планування виробничого процесу. Порядок розробки та формалізації технологічного процесу. Поопераційна та маршрутна карта виробничого процесу.

Організаційні типи виробництва. Суть поняття «тип виробництва». Ознаки одиничного, серійного, масового типів виробництва. Визначення серійності виробів. Порівняльна техніко-економічна характеристика типів виробництва. Організаційно-технічний рівень виробництва.

Тема 4. Організація виробничого процесу у часі та просторі

Виробничий цикл: сутність, структура та характеристика складових циклу. Тривалості циклу та його техніко-економічне значення. Сфера застосування виробничого циклу.

Розрахунок виробничого циклу простого процесу. Вплив технологічного процесу на рух предметів праці. Побудова графіків та розрахунок операційного

циклу за послідовного, паралельного та паралельно-послідовного способів поєднання операцій.

Визначення виробничого циклу складного процесу. Сутність складного процесу. Взаємозв'язок операцій обробки, процесів виготовлення, складання виробів та умов виробництва. Особливості побудови циклового або сітьового графіка. Чинники, що впливають на тривалість циклу.

Шляхи скорочення виробничого циклу. Зниження трудомісткості операцій, за рахунок удосконалення конструкції і технології. Оптимізація партії запуску деталей та серійності продукції. Збалансованість виробництва, раціоналізація процесів транспортування, складування та контролю. Вплив виробничого циклу на показники діяльності підприємства.

Просторові зв'язки у виробничому процесі. Принципи побудови організації ідеального процесу: спеціалізація, пропорційність, прямоточність. Характеристика системотвірних зв'язків: взаємодії, функціонування, структури, синергії, розвитку та управління.

Виробнича структура. Поняття виробничої структури. Чинники, що впливають на територіальне розміщення засобів виробництва і робочих місць: складність конструкції, технологічні особливості продукції, тип виробництва, номенклатура, обсяг випуску, рівень кооперування, життєвий цикл, природні процеси. Принципи формування виробничих структур. Вимоги внутрішніх взаємозв'язків: мінімізація переміщень предметів праці і робітників, забезпечення сприятливих умов праці, безперешкодного перебігу виробничого процесу, економічність використання території.

Просторове розташування підприємства. Критерії розташування виробничих об'єктів. Показники, що характеризують структуру підприємства. Сучасні тенденції розвитку й удосконалення виробничих структур.

Тема 5. Методи організації виробництва

Сутність методу організації виробництва у часі і просторі. Характеристика перервного, напівперервного і безперервного методів. Чинники, що визначають вибір методів.

Організація непотокового виробництва. Характеристика ознак методу. Форми спеціалізації непотокового виробництва: технологічна, предметно-групова та змішана. Обчислення кількості устаткування та його розміщення. Сфера застосування непотокового методу.

Партійний метод обробки. Сутність групової технології. Визначення економічно оптимального розміру партії. Розрахунок ритму. Величина виробничих випереджень. Взаємозв'язки часових параметрів партійної обробки. Особливості застосування партійного методу за сучасних умов. Характеристика предметно-замкненої форми організації виробництва. Проблеми впровадження методу «точно в строк».

Тема 6. Організація потокового та автоматизованого виробництва

Ознаки, умови організації, техніко-економічна характеристика потокового виробництва. Класифікація поточкових ліній. Роторні й автоматичні поточкові лінії. Особливості та основні техніко-економічні показники видів поточкових ліній. Параметри поточкових ліній. Методика їх розрахунку. Виробничі заділи:

технологічні, транспортні, страхові, міжопераційні (оборотні) та особливості їх розрахунку. Способи синхронізації поточкових ліній. Транспортні засоби і технологічне планування поточкових ліній.

Сутність автоматизації виробничих процесів і етапи їх розвитку. Загальна характеристика і види автоматичних ліній. Продуктивність і компоновка автоматичних ліній. Роторні лінії та показники їх продуктивності. Гнучкі автоматизовані виробництва (ГВВ) і гнучкі виробничі системи (ГВС), їх характеристика. Сутність гнучкості і принципи її розрахунку. Функціонально-вартісний аналіз та оптимізація гнучкості ГВС. Організаційно-виробничі параметри ГВВ, їх розрахунок. Поняття, складові частини дрібного гнучкого автоматизованого виробництва та перспективи розвитку.

Тема 7. Організація трудових процесів і робочих місць

Поняття та принципи організації трудових процесів. Поділ та кооперація праці. Сутнісно - змістова характеристика організаційної єдності трудового і виробничого процесів. Класифікація трудових процесів. Основи проектування трудового процесу. Складові трудового процесу: трудових рух, трудова дія, трудовий прийом, комплекс трудових прийомів, трудова операція.

Організація праці. Сучасні концепції, цілі та завдання. Галузеві застосування і критерії. Поділ і кооперування праці, їх форми й межі. Вимоги концепцій організації праці до параметрів устаткування та виробничого середовища. Форми організації праці. Організація сумісництва професій, багатOVERSTATного обслуговування і колективної праці.

Сутність і роль робочого місця у виробничому процесі. Класифікація робочих місць. Вимоги до організації робочого місця як елемента виробничої системи. Складові робочого місця: допоміжне, основне обладнання, організаційне і технологічне оснащення. Основні елементи оснащення робочих місць. Поняття про раціональне планування робочих місць. Зовнішнє та внутрішнє його планування: нормативні умови й параметри. Умови праці, раціональні режими праці та відпочинку. Техніка безпеки. Організаційні системи забезпечення та обслуговування робочих місць. Значення ефективного обслуговування робочих місць. Основні функції обслуговування робочих місць. Системи і форми обслуговування робочих місць. Карта організації праці. Структура проекту організації робочого місця.

Тема 8. Організація обслуговування виробничого процесу

Сутність і складові виробничої інфраструктури. Місце технічного обслуговування в системі виробництва та його зв'язок з основними процесами. Розвиток та адаптація інфраструктури до внутрішніх і зовнішніх змін виробництва.

Забезпечення виробництва технологічним оснащенням. Організаційні основи створення і функціонування підрозділів інструментального господарства. Організація роботи центрального інструментального складу (ЦІС) та інструментально-роздавальної комори (ІРК). Класифікація, індексація та нормування витрат інструменту. Планування потреби і регулювання запасів інструменту. Організація зберігання, обліку та забезпечення робочих місць оснащенням.

Ремонтне обслуговування устаткування. Необхідність і економічна доцільність ремонту засобів праці. Завдання раціональної організації ремонту і обслуговування устаткування. Системи ремонтного обслуговування устаткування. Характеристика та склад ремонтного господарства. Підготовка й організація ремонтних робіт. Нормативна база ремонтного виробництва. Планування діяльності ремонтного виробництва. Показники оцінки ефективності ремонтного обслуговування.

Енергетичне забезпечення виробництва. Завдання та значення забезпечення виробництва енергією. Структура енергетичного господарства та органи управління. Енергоресурси підприємства і методи визначення потреби в них. Система норм і нормативів. Організація діагностики устаткування і мереж та організація контролю за використанням енергоресурсів. Сучасні регулювальні системи. Система планово-запобіжного ремонту енергоустаткування. Техніко-економічні показники виробництва й розподілу енергії. Організація планування в енергетичному господарстві. Основні напрямки енергоресурсів.

Транспортне обслуговування. Завдання і структура транспортного господарства. Системи організації внутрішньозаводських транспортних потоків. Системи перевезень. Планування транспортного господарства. Визначення величини вантажопотоків, вантажообороту і системи перевезень. Класифікація транспортних засобів. Вибір системи транспортних засобів і розрахунок потрібної кількості цих засобів. Основні техніко-економічні показники використання транспортних засобів. Організація транспортного обслуговування робочих систем. Техніко-економічне та оперативно-виробниче планування роботи транспортного господарства. Шляхи вдосконалення роботи транспортного господарства на підприємстві.

Матеріальне обслуговування. Матеріальні ресурси та їх потоки у виробничій системі. Завдання, функції та структура складського господарства. Види матеріальних ресурсів та їх класифікаційні групи. Визначення потреби в матеріальних ресурсах і організація закупівельної діяльності. Класифікація складських приміщень. Розрахунок корисних площ складських приміщень і устаткування складів. Порядок прийому, збереження і видачі матеріалів зі складів. Характеристика логістичних систем матеріального обслуговування. Планування техніко-економічних показників роботи складського господарства. Напрями вдосконалення матеріального обслуговування виробництва. Організація складського господарства і складських операцій. Розрахунок технічних засобів зберігання вантажів і потреби у складських площах. Організація тарного господарства.

Тема 9. Організаційно-виробниче забезпечення конкурентоспроможності продукції

Поняття стандартизації. Міжнародна, регіональна і національна системи стандартизації. Сутність, принципи та види сертифікації продукції. Міжнародні системи сертифікації.

Якість як ефективний засіб задоволення вимог споживачів і зниження витрат виробництва. Сутність, завдання та об'єкти контролю якості на виробництві. Показники і методи оцінки рівня якості продукції. Основи

статистичних методів управління якістю продукції. Міжнародні системи управління якістю продукції. Контроль якості та випробування продукції. Організація контролю якості, його види і методи. Метрологічне забезпечення якості. Зарубіжний досвід управління якістю продукції.

Конкурентоспроможність продукції. Прогнозування виробництва конкурентоспроможної продукції. Стратегічний план-прогноз: передумови і порядок формування. Показники і чинники конкурентоспроможності продукції. Методи визначення конкурентоспроможності продукції. Використання концепції життєвого циклу продукції в прогнозуванні.

Тема 10. Комплексна підготовка виробництва нової продукції

Структури організацій – розробників нових виробів. Венчурні фірми. Організація на виробництві науково-технічних досліджень.

Система створення та освоєння нової продукції. Життєвий цикл продукції (процесів). Характеристика етапів життєвого циклу. Сучасні концептуальні підходи до зміни продукту. Сутність комплексної підготовки виробництва та її складові: науково-дослідні роботи (НДР), дослідно-конструкторські роботи (ДКР), конструкторська підготовка виробництва (КПВ), технологічна підготовка виробництва (ТПВ), організаційна підготовка виробництва (ОПВ), освоєння нового виробу в промисловому виробництві (ОНВ). Особливості створення та освоєння продукту: етапи, процедури. Організаційні форми і методи досліджень, проектування й освоєння виробів.

Науково-технічні дослідження. Сутнісно-змістова характеристика досліджень. Види і структура дослідних робіт: фундаментальні, пошукові та прикладні. Організація і планування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Сучасні інформаційно-технічні засоби дослідних робіт.

Суть поняття «проектно-конструкторська підготовка», її цілі і завдання. Основні етапи проектування: технічне завдання, технічна пропозиція, ескізний проект, технічний проект, робоча документація. Особливості проектування виробів для різних типів виробництва з урахуванням ринкових потреб. Поняття технологічності конструкції та показники, що її визначають. Уніфікація, стандартизація, технологічність конструкцій. Планування та організація взаємодії проектувальників і виробничників. Технічні засоби проектування. САПР та їх види.

Зміст та завдання організаційно-економічної підготовки. Розробка та впровадження нових форм і методів організації виробничих процесів, виготовлення нового продукту (технології). Рационалізація виробничих структур (підрозділів). Запровадження систем організації та оплати праці, матеріально-технічного забезпечення. Формування нормативної бази: розробка нормативів матеріальних і трудових витрат, календарно-планових нормативів, визначення собівартості та цін.

Освоєння нового продукту (технології). Порівняльна характеристика показників нового виробу і рівня виробництва. Процедура узгодження та планування заходів для подолання суперечливості умов освоєння продукту. Особливості процесів освоєння продукту в серійному та масовому виробництвах.

Методи прискорення освоєння нової продукції. Планування й організація освоєння продукції. Оцінка ефективності.

Тема 11. Сутність і організаційно-методологічні основи планування діяльності підприємства

Планування як функція управління. Сутність, завдання і функції ринкового планування, його об'єктивна необхідність та доцільність. Предмет і метод внутрішньофірмового планування. Види і зміст внутрішньогосподарського планування. Проблеми планування. Сучасна концепція внутрішньофірмового планування. Методичні підходи до планування. Взаємозв'язок перспективних і поточних планів.

Принципи і методи планування. Система планів: ключові поняття, характеристики і призначення. Сутність розробки програми (плану) дій і основні класичні вимоги: необхідність, єдність, безперервність, гнучкість і точність. Основні принципи планування. Сучасні загальноекономічні вимоги до планів.

Методи розробки планів і сфери їх застосування. Види планів, їх взаємодія. Типи прогнозування, їх характеристика. Нормативне і пошукове прогнозування.

Суть і основні етапи стратегічного планування на підприємстві. Тактичне планування. Структура тактичного плану і система показників. Оперативно-виробниче планування. Бізнес – планування.

Організація роботи з планування. Функції планування та управління економічною діяльністю підприємства. Розподіл робіт з планування за ієрархічними рівнями управління. Чинники, що впливають на формування структури планових служб. Методологія розробки положень, інструкцій, процедур, графіків різних видів планів. Зарубіжна практика розподілу робіт із планування між виконавцями за функціями, етапами, строками.

Сутність і значення економічних нормативів і норм в системі управління. Класифікація та характеристика нормативів і норм. Трудові нормативи, їх види і призначення. Матеріальні нормативи, особливості їх видів і порядку застосування.

Тема 12. Планування збуту продукції

Планування продажу (реалізації) товарів і послуг. Збут продукції як умова задоволення потреб покупців (споживачів) і формування виробничої програми, витрат на виробництво та реалізацію товарів. Схема взаємодії плану реалізації продукції з іншими планами.

Основні показники плану збуту і реалізації продукції та порядок їх розрахунку. Алгоритм планування збуту продукції.

Вибір і обґрунтування каналів товарних потоків. Розробка програми руху товарних потоків у процесі реалізації. Визначення потреби в складських приміщеннях і транспортних засобах. Календарне планування підготовки товарів до відвантаження й постачання споживачам. Планування заходів щодо просування товарів, обслуговування та стимулювання споживачів.

Тема 13. Виробнича програма підприємства

Цілі і завдання плану виробництва, товарів і послуг. Зміст і послідовність розробки та реалізації плану виробництва продукції. Система внутрішньофірмового планування.

Система показників. Обсяг продажу і загальний дохід. Натуральні, трудові й вартісні вимірювачі продукції (послуг). Номенклатурні позиції та асортимент продукції. Класифікація продукції за видами, стадіями та економічним змістом. Показники ефективності й оновлення продукції. Показники плану виробництва й реалізації: валовий випуск, валова продукція, реалізована продукція.

Сутнісно - змістова характеристика виробничої програми. Етапи складання виробничої програми підприємства. Система планових показників виробничої програми. Методи обґрунтування програми і прийняття рішень з її реалізації. Використання математичних методів і програмного забезпечення у процесі розробки виробничої програми.

Особливості розробки виробничої програми. Методика розрахунку товарної, валової та продукції, що реалізується. Визначення оптимального розміру незавершеного будівництва. Виробнича програма. Цільові орієнтири виробничої програми в конкурентному середовищі. Методи складання програми. Етапи складання виробничої програми.

Тема 14 Оперативно-календарне планування та регулювання виробництва

Види і системи оперативного планування. Сутність поняття «оперативне планування». Календарне й поточне (диспетчеризація) планування. Організація рівномірної роботи і показники ритмічного випуску продукції. Завдання і зміст міжцехового і внутрішньоцехового оперативного планування. Системи оперативного планування: подетальна, позамовна, покомплектна. Особливості планування за тактом випуску, за заділами, з випередженням; за складом або за ринком.

Розробка оперативних планів виробництва. Призначення об'ємних і календарних показників. Використання об'ємного, календарного, об'ємно-календарного та об'ємно-динамічного нормативів: норми штучного, штучно-калькуляційного часу та на партію деталей. Визначення оптимальної партії запуску-випуску деталей, ритму або періоду випуску продукції. Застосування тривалості виробничого циклу у побудові графіків і нормативів випереджень.

Показники ефективності оперативного планування: коефіцієнти безперервності та ритмічності. Організація оперативного контролю й регулювання виконання планів випуску та реалізації продукції. Процес диспетчерування виробництва та умови його реалізації. Інформаційні системи та програмне забезпечення оперативно-календарного планування.

Тема 15. Обґрунтування виробничої програми виробничою потужністю

Суть поняття «виробнича потужність». Обмеженість економічних ресурсів і крива виробничих можливостей. Одиниці виміру виробничої потужності. Характеристика видів виробничої потужності: теоретична, практична, нормальна та планова.

Вихідні дані та порядок розрахунку первісної, вихідної, середньорічної та річної виробничих потужностей. Планування виробничої потужності

виробничої системи в цілому і за її складовими (робочими місцями й підрозділами).

Заходи щодо вирівнювання пропускнуєї спроможності елементів. Показники та способи поліпшення використання виробничих потужностей.

Тема 16. Планування матеріально-технічного забезпечення діяльності підприємства

Зміст, завдання та послідовність розроблення плану матеріально-технічного забезпечення. Сучасні методи планування потреби в матеріальних ресурсах. Вибір постачальника та планування поставок матеріальних ресурсів. Системи управління запасами.

Планування потреби в матеріальних ресурсах і показники ефективності їх використання.

Зміст та основні завдання плану. Планування потреби в сировині і матеріальних ресурсах. Запаси, їх види та регулювання.

Визначення потреби підприємства в матеріальних і паливно-енергетичних ресурсах. Розрахунок потреби в матеріальних ресурсах на приріст запасів. Структура і зміст матеріальних балансів, визначення джерел постачання.

Тема 17. Планування персоналу й оплати праці

Завдання планування потреб в персоналі. Нормативна база планування потреби в персоналі. Трудові нормативи (часу, обслуговування, управління, керованості). Фонд робочого часу (календарний, номінальний, ефективний). Розрахунок поточної, додаткової і перспективної потреби персоналу. Аналіз використання кадрів: (явочний, списковий, середньосписковий склад). Оцінка балансу робочого часу. Особливості планування та гнучкого використання робочої сили за умов невизначеності.

Планування продуктивності праці. Сутність продуктивності праці. Структура та зміст плану з продуктивності праці. Сучасні системи підвищення продуктивності праці.

Планування фонду оплати праці. Методи розрахунку фонду оплати праці. Розрахунок річного фонду заробітної плати. Визначення фонду оплати всіх категорій персоналу. Особливості розрахунку фонду за застосування безтарифної оплати праці. Визначення податкових відрахувань з фонду оплати праці. Удосконалення планування фонду оплати праці.

Нормалізація умов і інтенсивності праці. Чинники, що визначають працездатність і результативність праці. Формування й удосконалення умов праці. Критерії, що визначають працездатність людини. Класифікація ступеня тяжкості праці за категоріями. Інтенсивність праці, її показники та методи оцінки.

Планування соціально-трудових відносин. Завдання і зміст плану соціального розвитку підприємства. Показники й чинники соціального розвитку.

Тема 18. Планування витрат

Планування собівартості продукції. Калькулювання собівартості окремих видів робіт і продукції. Об'єкти й методи калькулювання: плановий, звітний. Характеристика типових калькуляційних статей витрат. Порядок складання

калькуляції собівартості на одиницю продукції. Особливості розробки нормативної, планової (повної), звітної калькуляції собівартості одиниці продукції. Розрахунок собівартості готової продукції. Повна й питома собівартість та їх аналітична залежність. Особливості застосування позамовного й попроцесного методів визначення собівартості продукції. Планування зниження собівартості продукції.

Складання кошторису витрат на виробництво і реалізацію продукцію. Сутність і призначення кошторису витрат на підприємстві. Послідовність складання і узагальнення кошторису за напрямками його діяльності. Методи розробки кошторису: кошторисний, зведений і калькуляційний. Структура та порядок визначення кошторисних витрат. Управління витратами на підприємстві.

Планування й регулювання цін. Планування розрахункових (номінальних) і оптимальних ринкових цін. Метод оптимізації витрат і цін. Практика застосування методів визначення цін на основі витрат виробництва, беззбитковості, з урахуванням рівня конкуренції, отримання цільового прибутку. Нижня (визначається витратами виробництва) і верхня (зумовлюється рівнем попиту на даний товар) межі ціни. Формування політики і стратегії ціноутворення на підприємстві.

Тема 19. Планування фінансів

Планування прибутку на підприємстві. Валовий і чистий прибуток. Показники середнього, валового і граничного доходу. Розрахунок прибутку від реалізації продукції, робіт і послуг. Планування річного прибутку підприємства. Формування плану доходів і його складових.

Розподіл планового прибутку. Балансовий прибуток підприємства і характеристика його складових. Порядок розподілу загального (валового) прибутку. Визначення розрахункового або чистого прибутку. Напрями розподілу чистого прибутку, умови використання його на оплату праці персоналу і створення фінансових фондів. Система оподаткування та її функції. Організація податкового планування. Планування потреби в обігових коштах. Планування фондів споживання, накопичення, резервного. Система звітних показників щодо фінансових результатів.

Планування рентабельності виробництва. Визначення рентабельності виробів і виробництва. Зарубіжні методи обліку прибутку для розрахунку та планування рентабельності. Сутність і порядок визначення показників рентабельності: товарообігу або продажу, власних коштів або капіталу, основних виробничих фондів, усіх активів, ліквідності, активності або оборотності, дохідності або прибутковості.

Бюджетування як нова форма планування фінансів.

Показники економічної ефективності. Основні оцінні показники планової діяльності: досягнуті результати, доходи і витрати, прибутки і збитки, стандарти та нормативи. Сутність показників «ефект», «ефективність». Взаємозв'язок наукового, технічного, соціального та економічного ефектів. Ринкові показники проектів: комерційна, бюджетна, народногосподарська ефективність.

Використання методів компанування й дисконтування у фінансовому плануванні.

«Організаційна поведінка і організація праці менеджера»

Тема 1. Концепція організаційної поведінки

Складові, предмет і об'єкт організаційної поведінки. Теорії організаційної поведінки. Моделі організаційної поведінки. Тенденції розвитку організаційної поведінки.

Тема 2. Людина в системі організаційної поведінки

Структура індивідуального рівня поведінки. Поняття і структура особистості. Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації. Теорії особистості та закони поведінки індивіда. Теорія інтересів і закон оптимальної поведінки. Критерії раціональної поведінки. Психологічна угода і типи адаптації працівників до організаційного оточення.

Тема 3. Управління поведінкою індивіда

Соціальні ролі в організації. Детермінанти виконання соціальних ролей. Особистісний потенціал працівника та його вплив на поведінку в організації. «Я»-концепція та її вплив на поведінку людини в організації. Захисна поведінка. Модель Майєрс-Бриггс. Комбінування типів особистості і особливості поведінкових реакцій. Методи визначення типу особистості та моделювання програм індивідуальної поведінки. Психогеометрична концепція особистості. Використання трансакційного аналізу в управлінні індивідами. Маніпулятивна поведінка та заходи з її обмеження. Психологічні методи впливу на працівників.

Тема 4. Мотивація та винагорода

Модель мотивації. Настанови щодо мотивації працівників в організації. Змістовні теорії мотивації поведінки індивіда. Процесійні теорії мотивації поведінки індивіда. 4. Створення ефективної системи мотивації персоналу. Особливості формування закордонних систем мотивації праці.

Тема 5. Формування групової поведінки

Сутність, види та характеристика груп Причини виникнення груп Вплив групи на поведінку індивідів. Стадії розвитку групи Підвищення ефективності діяльності колективів працівників. Специфіка роботи у командах

Тема 6. Управління командою і моделі ефективної командної роботи

Специфіка роботи у командах. Етапи процесу створення та організації роботи команди. Класифікація команд. Основні фактори успіху ефективної командної роботи

Тема 7. Керівництво і лідерство

Визначення лідерства. Лідерство і управління. Форми влади. Стратегії розширення меж влади. Підходи до вивчення лідерства. Якості та риси

характеру ефективних лідерів. Стили управління. Типологія керівників. Типологія керівників Іцхака Адізеса . Типологія керівників за їх логікою дій

Тема 8. Управління конфліктами і стресами

Природа конфлікту, його складові. Види конфліктів. Причини конфліктів. Дії керівника щодо аналізу конфліктної ситуації. Способи розв'язання конфліктних ситуацій. Природа стресів та управління ними в організації. Збої у поведінці персоналу

Тема 9. Організаційна культура

Сутність поняття, елементи та функції «організаційної культури». Формування організаційної культури. Фактори, що впливають на формування організаційної культури. Типи організаційної культури. Особливості національних культур та їх вплив на культуру організації. Діагностика культури організації. Зміни організаційної культури.

Тема 10. Управління організаційним розвитком

Поняття організаційного розвитку. Проблеми організаційного розвитку. Моделі організаційного розвитку. Зміни в організації. Проблеми управління змінами. Опір змінам в організаціях. Методи подолання протидії змінам

Тема 11. Що таке «менеджер» – його місце в системі організації фірми

Поняття про «менеджера». Менеджер - як організатор діяльності фірми, відділу, групи. Різні умови дії для менеджерів залежно від форм власності їх фірм чи організацій. Менеджер - як керівник групи. Менеджер і влада. Типи менеджерів і різні стилі їхнього керівництва. Поняття про «керівництво». Характеристика різних типів менеджерів

Тема 12. Організація власної роботи менеджера

Менеджмент часу. Розвиток самодисципліни. Підвищення самовпевненості. Менеджер і управління стресовою ситуацією.

Тема 13. Методи прийняття рішення

Що таке «рішення»? Аналіз проблеми. Порівняльний аналіз. Знаходження слабого місця. Список аналітичних питань. Методи підготовки прийняття рішення. Аналіз ризику про досягнення результату проектів. Методи підготовки безпосереднього рішення. Умови прийняття рішення

Тема 14. Комунікативна поведінка менеджера

Використання засобів комунікації. Менеджер і система інформації.

Тема 15. Тактика менеджера по роботі з персоналом

Що таке «персонал»? Менеджер і управління персоналом. Менеджер і управління конфліктами. Менеджер кадрового управління. Планування роботи з персоналом. Аналіз робочої діяльності персоналу

Тема 16. Планування управлінської діяльності менеджера

Методи мереженого планування послідовності трудових завдань і їх реалізації в часі. Планування послідовності застосування устаткування. Планування персоналу. Планування витрат

Тема 17. Особливості в діяльності менеджера проектів

Що таке «проект»? Менеджер як організатор проектного діяльності.

Тема 18. Особливості в діяльності менеджера в галузях економіки

Простір діяльності менеджерів. Специфічні вимоги до діяльності менеджерів. Специфіка діяльності фінансових менеджерів. Особливості результату діяльності менеджера. Особливості місця роботи менеджера.

«Адміністративний менеджмент»

Тема 1. Теорія адміністративного менеджменту

Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту. Класична адміністративна школа: А. Файоль. Л. Урвік, Г. Черч, Дж. Муні, А. Рейлі. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера. Сучасна концепція адміністративного менеджменту. Принципи адміністративного управління. Критика концепції адміністративного менеджменту. Управлінський бюрократизм. Проблеми й менеджмент в різних ділових культурах та цивілізаціях: вплив національних традицій, культури та менталітету.

Тема 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління

Система адміністративного управління (Administrative Management System – AMS). Категорії адміністративного менеджменту. Структура AMS. Рівні формування AMS. Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях (business administration), некомерційних та громадських організаціях (public administration). Адміністративні органи управління та їх різновиди. Адміністрація (апарат управління) як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту, її форми, завдання, функції та структура. Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення. Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт перспективи розвитку адміністративного менеджменту в умовах хаосу невизначеності. Зміст діяльності, функції й завдання менеджера-адміністратора. Адміністративні посади та їх ієрархія. Вимоги до сучасного менеджера-адміністратора.

Тема 3. Планування в адміністративному менеджменті

Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування. Принципи адміністративного планування. Рівні адміністративного планування. Методичні основи адміністративного планування. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт. Стратегічне бачення, прогнозування і програмування. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації. Цільові комплексні програми. Короткотермінові та оперативні плани. Календарні плани. Маршрутні карти. Індивідуальні плани.

Тема 4. Організування праці підлеглих та проектування робіт

Сутність організування діяльності адміністрації та її роль в адміністративному менеджменті. Організування структури адміністрації. Закріплення повноважень, обов'язків та відповідальності працівників адміністрації підприємства. Делегування повноважень. Централізація та децентралізація управлінських повноважень в апараті управління. Конкретизація відповідальності. Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління. Фактори, які впливають на процес проектування. Процедура проектування організаційних структур адміністративного управління. Інструменти проектування. Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління. Рівні адміністративного управління. Департаменталізація в апараті управління. Види департаменталізації. Адміністративні одиниці. Масштаб керованості. Побудова ієрархії адміністративного управління в апараті управління. Концепція проектування роботи. Аналіз роботи. Зміст, вимоги та контекст роботи. Параметри роботи. Сприйняття змісту роботи. Зв'язок технології та проектування роботи. Моделі проектування робіт.

Тема 5. Мотивування працівників апарату управління

Форми мотивування адміністративних працівників. Запобігання демотивації. Роль посадових окладів, надбавок, доплат та премій у мотивуванні апарату управління. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління. Побудова систем стимулювання адміністрації.

Тема 6. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті

Види контролювання діяльності апарату управління. Попередній, поточний та завершальний контроль діяльності апарату управління. Особливості та умови контролювання адміністративної діяльності. Зміст адміністративного та виконавчого контролю. Принципи адміністративного контролю. Принципи адміністративного контролю. Види адміністративного контролю. Зовнішній та внутрішній адміністративний контроль. Адміністративні стандарти. Суцільний та вибіркового способи контролю. Візуальні та автоматизовані види контрольного спостереження. Інструменти адміністративного контролю. Бюджетний контроль, адміністративний аудит, статистичне спостереження, особисте спостереження, доповідь, звіт, нарада. Особливості регулювання адміністративної діяльності в організації. Регулювання як спосіб усунення відхилень і недоліків адміністративної діяльності.

Тема 7. Адміністративні методи управління

Методи адміністративного менеджменту та їх класифікація. Організаційно-розпорядчі та адміністративно-розпорядчі методи. Накази, розпорядження, усні вказівки. Регламентація управління. Види регламентів. Методика розробки регламентів. Сучасні підходи до розробки регламентів. Особливості регламентації у сфері обслуговування. Документаційне,

інформаційне, правове, кадрове і технічне забезпечення системи адміністративного менеджменту. Адміністративне діловодство в організації. Природа адміністративної влади. Персоналізація та персоніфікація влади. Типологія керівників і підлеглих. Авторитет керівника. Обов'язки, права та відповідальність підлеглих. Адміністративний вплив. Способи адміністративного впливу. Дисциплінарний вплив. Організація дисципліни та порядку. Розпорядження як спосіб реалізації адміністративної влади. Делегування влади підлеглим. Раціоналізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими й адміністрацією. Колективне управління.

Тема 8. Адміністрування управлінських рішень

Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту. Створення системи комунікацій і інформаційного забезпечення організації. Побутова комунікаційних мереж в апараті управління. Форми адміністрування управлінських рішень. Характеристика систем виконання управлінських рішень. Форми прийняття управлінських рішень адміністрацією. Характеристика систем виконання управлінських рішень. Контроль ухвалених рішень. Оцінка реалізації управлінських рішень. Санкції і стимулювання.

Тема 9. Сучасні технології адміністративного менеджменту

Інформаційні системи – основа сучасних технологій адміністративного менеджменту. Види та форми інформаційних систем в адміністративному менеджменті. Процесний підхід в адміністративному менеджменті. Адміністративні ноу-хау. Адміністрування бізнес-процесів. Адміністративний менеджмент та концепція «заощадливого виробництва». Інтеграція системи адміністративного менеджменту з автоматизованою системою управління організацією (ERPсистеми). Адміністративний менеджмент і системи управління якістю за стандартами ISO.

«Стратегічне управління та управління інноваціями»

Тема 1. Стратегічне управління: сутність та особливості

Сутність і основні категорії стратегічного управління. Порівняльна характеристика стратегічного і нестратегічного управління. Зміст і структура стратегічного менеджменту: аналіз середовища; визначення місії та стратегічних цілей; вибір і оцінка стратегій; реалізація і контроль виконання стратегії. Рівні розробки стратегії в організації. Взаємозв'язок корпоративної, ділових, функціональних та операційних стратегій. Переваги і обмеження стратегічного управління. Суть та особливості стратегічного менеджменту. Об'єкт та суб'єкт стратегічного менеджменту. Порівняльна характеристика стратегічного й оперативного управління. Функції та принципи стратегічного менеджменту.

Еволюція стратегічного управління. Види стратегічного управління. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів. Елементи системи стратегічного управління. Стадії процесу стратегічного управління.

Тема 2. Стратегії організації

Організація як соціотехнічна система відкритого типу. Фактори впливу на організацію. Модель внутрішніх змінних організації: місія, мета, технологія, структура, завдання, люди, ресурси. Завдання організації. Формулювання завдань як напрямок розподілу повноважень та відповідальності в організації. Зміст та структура посадових інструкцій. Сутність і структура матриці можливостей та матриці загроз. Формування профілю середовища на основі оцінювання важливості фактору, ступеня його впливу та спрямованості впливу. SNN-підхід до аналізу внутрішніх ресурсів (сильна, нейтральна, слабка позиції). PEST-аналіз як інструмент, призначений для виявлення політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) і технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища, що можуть вплинути на стратегію компанії. Рівні розробки стратегії в організації. Корпоративна стратегія. Ділові стратегії. Функціональні стратегії. Операційні стратегії. Процес стратегічного менеджменту. Стратегічний портфель. Напрямки розвитку стратегічного менеджменту. Поняття стратегії організації та стратегічного рішення. Класифікація стратегій організації. Стратегічний набір організації.

Тема 3. Визначення місії та цілей організації

Сутність місії та її значення для визначення пріоритетів розвитку підприємства. Зміст місії та вимоги щодо її формулювання. Фактори, що впливають на процес розробки місії. Особливості місії для малих і великих підприємств, комерційних і некомерційних організацій. Стратегічні цілі підприємства, їх види, ієрархія. «Дерево цілей» підприємства. Вимоги до стратегічних цілей. Методи визначення стратегічних цілей. Формулювання та взаємозв'язок стратегічних цілей підприємства.

Тема 4. Стратегічне планування в організації

Суть та мета стратегічного планування у сфері фінансово-економічної безпеки. Принципи стратегічного планування. Основні переваги та недоліки стратегічного планування. Процес стратегічного планування та його етапи. Бенчмаркінг. Суть та основні завдання стратегічного контролю у сфері фінансово-економічної безпеки. Етапи стратегічного контролю. Формування стратегічних параметрів, що підлягають контролю. Проведення контрольної оцінки. Прийняття рішень за результатами контролю.

Діагностика стратегічних ресурсів підприємства. Забезпечення та розподіл ресурсів для виконання стратегічних проблем. Ресурсні стратегії як тип забезпечуючих стратегій в стратегічному наборі підприємства. Зона стратегічних ресурсів як сегмент ринку. Матриця «Значущість ресурсу-доступність ресурсу». Стратегії ресурсного забезпечення залежно від фази життєвого циклу продукту. Сутність компетенції стратегічних змін. Ключова компетенція як діяльність та процеси. Потенціал для розробки стратегії. Різниця поточної та стратегічної діяльності в культурі, задачах менеджерів, системі управління, інформації, структурі і владі. Залежність опору від відповідності компетенції стратегічній діяльності. Необхідність підготовки до змін керівників.

Основи розроблення стратегії: підходи, принципи, визначальні фактори. Мета та принципи стратегічного планування. Моделі стратегічного планування. Розроблення корпоративної (загальної стратегії). Розроблення ділової (бізнес-) стратегії. Розроблення функціональних і операційних стратегій. Вибір та оцінка стратегії.

Тема 5. Стратегічне управління на корпоративному рівні

Ключові гіпотези стратегічного управління: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії, здібності та діяльності; багатoeлементності; збалансованості. Задачі стратегічного управління. Порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління підприємствами. Моделі стратегічного управління. Імовірні вигоди від застосування стратегічного управління в практичній діяльності підприємств. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах господарювання. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного управління в процесі розвитку українських підприємств в ринкових умовах господарювання. Матриця “зростання галузі/Частка ринку” (модель BCG). Матриця “привабливість галузі/позиція в конкуренції” (модель GE/McKinsey). Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM). Модель життєвого циклу бізнесу (матриця ADL/LC).

Тема 6. Генерація та аналіз стратегічних альтернатив на бізнес-рівні

Зміст і призначення стратегії підприємства у конкурентному середовищі. Різновиди стратегій та їх характеристика: корпоративна, ділова, функціональна, операційна, маркетингова, виробнича, фінансова, організаційна і соціальна. Стратегії за стадіями життєвого циклу бізнесу: зростання, утримання, скорочення. Інноваційна стратегія підприємства: її суть, етапи розробки та взаємозв'язок з загальною стратегією розвитку. Типологія стратегій інноваційного розвитку підприємства. Стратегічний набір та стратегічна прогалина. Модель "кривої досвіду". Модель "життєвого циклу попиту". Метод PIMS. Модель "товар — ринок". Ланцюжок цінностей М. Портера.

Тема 7. Системи стратегічного вимірювання результативності бізнесу

Основні напрями розвитку ринкових можливостей підприємства (глибоке впровадження на ринок; розширення меж кордонів ринку, розробка і реалізація нового товару, диверсифікація виробництва і збуту). Завдання щодо розроблення інноваційної стратегії. Типи ринкових стратегій функціонування та розвитку економічного суб'єкта: стабілізаційні (збереження досягнутого рівня виробництва, частки ринку і т. ін.) і розвиваючі (розширення виробництва, частки ринку, збільшення прибутку і т. ін.). Вибір варіантів розвитку ринкових можливостей. Особливості інноваційної поведінки великих, середніх та малих фірм. Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом. Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC). Система показників відповідальності (Accountability Scorecard — ASC).

Тема 8. Організаційне забезпечення стратегічного управління

Сутність і роль організаційної структури в системі стратегічного управління. Показники ефективності організаційної структури управління. Стратегічні переваги і недоліки різних типів організаційних структур управління: лінійної, функціональної, лінійно-функціональної, дивізійної, матричної, конгломератної. Порядок приведення організаційної структури управління відповідно до нової стратегії підприємства. Напрями удосконалення організаційних структур управління.

Підсистеми забезпечення стратегічного управління. Основні характеристики організаційного забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ). Взаємозв'язок стратегії і структури. Характеристика організаційних структур управління стратегічного типу.

Тема 9. Внесення змін до організаційних структур управління

Поняття «стратегічний потенціал підприємства». Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом підприємства. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Ресурси та компетенції як носії конкурентних переваг підприємства. Характеристика ключових компетенцій підприємства та методи їх ідентифікації. Основні способи (механізми) реконфігурації компетенцій підприємства. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства. Рутини, їх місце в організаційних процесах та способи трансформації. Технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей). Вплив змін у стратегічному потенціалі підприємства на розвиток та зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

Тема 10. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління

Суть системи фінансування інноваційної діяльності. Форми і засоби фінансування нововведень. Позабюджетні форми підтримки. Інноваційної діяльності. Інноваційна діяльність і ризики. Методи оцінки ризику. Управління ризиками і ризик-тейкери. Ефективність використання інновацій. Загальна економічна ефективність інновацій. Економічне обґрунтування впровадження інновацій. Ефект від виходу інноваційних технологій на зовнішній ринок. Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін. Організаційна культура в системі стратегічного управління. Стратегічний організаційний розвиток. «Аналіз поля сил». Роль фінансово-економічного забезпечення у стратегічному управлінні. Побудова фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління. Поточне та стратегічне бюджетування.

Тема 11. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління

Соціальна структура та відповідний перерозподіл прав, обов'язків і відповідальності; організаційних, технічних, економічних та інших навичок,

необхідних для подальшого функціонування підприємства; способів розподілу ресурсів різних видів між співвиконавцями стратегій; системи стимулювання та винагороди; технологічних прийомів, операцій та процедур управління; складових організаційної культури, які привносить нова стратегія.

Зв'язок організаційно-структурних і соціально-психологічних складових змін (це знаходить відображення в концепції організаційного розвитку); система мотивації та практики винагороди (включаючи можливості професійної кар'єри) в ході стратегічного розвитку; взаємовідносини в системі «керівник – підлеглий», стилі та методи керівництва у стратегічній організації; формування стратегічної поведінки (в тому числі зміни в організаційній культурі, ставлення до ринку).

Тема 12. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління

Класифікація оглядово-аналітичної інформації. Бібліографічний, реферативний, аналітичний огляд. Бібліографічні огляди. Види реферативних оглядів. Види аналітичних оглядів. Форми подання оглядової інформації. Підготовка аналітичних довідок, пропозицій, доповідей щодо діяльності організації на підставі статистичного аналізу показників розвитку.

Бухгалтерія, техніко-нормувальне бюро, відділ матеріально-технічного постачання, маркетингу, відділ кадрів як основні постачальники інформації в організації; звітні та інформаційні документи їх роботи. Підготовка звітів про виконання планових показників розвитку, результати роботи господарчих і управлінських структур на основі методів статистичного аналізу даних, результатів соціологічних, маркетингових досліджень. Формування звітів: звичайних (регулярних), спеціальних. Сутність стратегічної інформації. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління. Інформаційна система стратегічного управління. Облік та контроль в системі стратегічного управління. Стратегічний контролінг.

Роль та значення стадії реалізації в процесі стратегічного управління. Завдання керівництва в процесі реалізації стратегії. Зміни на стадії реалізації стратегії. Впровадження стратегічних змін в організації. Контроль реалізації стратегії.

Тема 13. Управління реалізацією стратегії

Зміст, завдання, методологія стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз в умовах невизначеності. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: SWOT-аналіз. Основні якісні та кількісні методи прогнозування інноваційного розвитку підприємства. Методи економетричного моделювання. Методи групування у стратегічному аналізі. Шкала результативності.

Супровід топ-менеджерами процесу реалізації. Впровадження основних стратегічних змін. Завершення стратегії. Проектування організації, здатної здійснити стратегію. Розробка бюджету, необхідного для реалізації стратегії. Характеристики організаційних структур управління та можливі реакції, на які вони здатні, пов'язані між собою певним чином.

Тема 14. Інновації та інноваційні процеси як об'єкти стратегічного управління

Суть та основні властивості інновацій. Класифікація інновацій. Інноваційна діяльність. Суть та зміст інноваційного менеджменту. Мета, цілі та завдання інноваційного менеджменту. Функції інноваційного менеджменту. Рішення в

інноваційному менеджменті та методи їх прийняття. Підходи до прийняття управлінських рішень в інноваційному менеджменті. Суть та значення інновацій в умовах розвитку конкурентного середовища. Типи розвитку та фактори сприяння стратегічному розвитку підприємства. Класифікація інновацій. Інноваційний процес, його характеристики, складові і закономірності. Моделі інноваційного розвитку підприємства. Еволюція управління дослідженнями і розробками.

Тема 15. Концепція та ключові характеристики нової парадигми стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства

Суть та зміст інноваційного процесу. Характеристика інноваційного процесу. Структура та основні етапи інноваційного процесу. «Життєвий цикл» інновацій. Особливості фундаментальної наукової діяльності, прикладних науково-дослідних розробок, проектно-конструкторських і науково-технічних робіт, виробничої інноваційної діяльності. Моделі інноваційного процесу. Фінансування інноваційних процесів. Становлення та розвиток теорії стратегічного управління. Сучасна концепція стратегічного управління та її значення. Суть, призначення та основні принципи стратегічного управління. Стратегічне управління інноваційним розвитком як процес в загальній системі управління діяльністю підприємства. Послідовність переходу підприємства до стратегічного управління. Типи розвитку організацій і їх особливості.

Тема 16. Поняття організаційних структур інноваційної діяльності та їх різновиди

Інноваційне підприємство. Венчурне підприємництво. Алгоритм заснування і функціонування венчурного підприємства. Організаційні структури підтримки інноваційного підприємництва. Поняття та завдання діяльності бізнес-інкубаторів. Методика добору учасників бізнес-інкубаторів. Центр трансферу технологій. Організаційні форми інтеграції науки і виробництва. Формування та функціонування нових організаційних структур: регіональні науково-технологічні центри, науково-технологічні парки, технополіси. Особливості міжфірмової науково-технічної кооперації в інноваційних процесах. Формування та функціонування міжфірмових дослідницьких інститутів, науково-технічних альянсів, консорціумів, спільних підприємств.

Тема 17. Державне регулювання інноваційної діяльності

Роль держави у забезпеченні інноваційних процесів. Інновації як фактор економічного зростання. Значення інноваційної діяльності для формування сучасної моделі економічного зростання національної економіки України. Ринкові механізми у галузі наукової та науково-технічної діяльності. Способи державного впливу на ефективність інноваційних процесів. Методи державної підтримки інноваційної діяльності. Вплив державних, приватних і громадських структур. Національна інноваційна система. Сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні, особливості інноваційного розвитку в провідних індустріальних країнах.

Тема 18. Стратегічне планування інноваційної діяльності як функція управління

Проектування операційної системи: Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві. Процес стратегічного планування. Характеристика етапу цілеутворення. Вибір місії та правила її формування. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Девіз та кредо підприємства. Класифікація стратегічних цілей. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства. Стратегічне планування як складова процесу розробки стратегії. Процес розробки стратегії та характеристика його етапів. Стратегічний план в системі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства.

Тема 19. Визначення цілей та формування місії в стратегічному управлінні інноваційним розвитком

Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії. Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. Формування системи стратегічних цілей і завдань. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства. Сутність та принципи планування стратегій.

Тема 20. Формування стратегії інноваційного розвитку в стратегічному наборі підприємства

Стратегічне управління інноваційним розвитком організації. Вибір стратегічних напрямів інноваційного розвитку. Оптимізація портфеля бізнес-проектів підприємства-інноватора. Проектне управління інноваціями на підприємстві. Планування інноваційної діяльності у сфері фінансово-економічної безпеки. Мотиваційний механізм інноваційної діяльності. Форми та методи стимулювання інноваційної діяльності. Організаційно-економічні форми стимулювання інноваційної активності працівників. Сутність, види та основні завдання контролю за інноваційною діяльністю. Принципи ефективної системи контролю. Зміст і призначення стратегії підприємства у конкурентному середовищі. Різновиди стратегій та їх характеристика. Інноваційна стратегія підприємства: її суть, етапи розробки та взаємозв'язок з загальною стратегією розвитку. Типологія стратегій інноваційного розвитку підприємства. Стратегічний набір та стратегічна прогалина.

Тема 21. Стратегічний аналіз в системі інноваційного управління

Основні методи аналізу, групування та прогнозування в стратегічному управлінні. Інноваційна ініціатива. Поняття та основні завдання маркетингу інновацій. Інноваційний і життєвий цикли продуктової інновації. Специфіка ринкових досліджень для виявлення та аналізу попиту на інновації. Види попиту на інновацію і чинники, що впливають на нього. Позиціонування інноваційних товарів на ринку. Класифікація незадоволених потреб споживачів та товаровиробника з їх

волевиявлення. Рівні споживацької готовності споживачів та їх характеристика. Дифузія інновацій. Маркетингові стратегії подолання споживчого опору інноваціям на ринку. Зміст, завдання, методологія стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз в умовах невизначеності. Основні якісні та кількісні методи прогнозування інноваційного розвитку підприємства. Методи групування у стратегічному аналізі.

Тема 22. Системи стратегічного вимірювання результативності стратегії інноваційного розвитку підприємства

Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Інноваційний розвиток як складова економічного розвитку. Суть та значення інновацій в умовах розвитку конкурентного середовища. Типи розвитку та фактори сприяння стратегічному розвитку підприємства. Сутність та типи інноваційної стратегії. Вплив найважливіших типів інновацій на основні показники економічної діяльності промислового підприємства. Інноваційний процес, його характеристики, складові і закономірності. Модель інноваційного процесу: стадії, етапи, виконавці. Модифікована модель інноваційного розвитку підприємства. Інноваційна активність підприємств та фактори, які її визначають. Еволюція управління дослідженнями і розробками. Характеристика етапів інноваційного процесу. Ефективність інноваційної діяльності. Характеристика результатів і ефективність витрат на інноваційну діяльність. Інноваційна діяльність як об'єкт інвестування. Обґрунтування економічної ефективності інноваційного проекту. Критерії інвестиційної привабливості та оцінки інноваційних проектів. Методи оцінки інноваційних проектів. Аналіз інноваційних проектів в умовах невизначеності. Оцінка впливу невизначеності на ефективність інноваційного проекту. Врахування проектних ризиків в оцінці ефективності інноваційних проектів. Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні інноваційним розвитком підприємства. Модель ділової переваги (BEM) і піраміда результативності МакНейра.

Тема 23. Система збалансованих показників, як інструмент забезпечення реалізації та оцінки стратегії інноваційного розвитку підприємств

Економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства. Ефективність інвестицій, вкладених у інновації. Основні показники для оцінки техніко-технологічного стану підприємства. Суть, основні принципи, критерії та показники вимірювання ефективності інновацій. Види ефекту від реалізації інновацій. Оцінка ефективності реалізації та використання інновації. Інтегральний ефект. Комерційна ефективність. Бюджетний ефект. Показники загальної ефективності. Комплексна оцінка інноваційної діяльності підприємства. Алгоритм комплексної оцінки інноваційної діяльності підприємства.

Тема 24. Організаційне забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Інноваційне лідерство та інноваційна культура

Принципи оцінювання та показники ефективності інноваційної діяльності. Види ефектів від реалізації інновацій. Техніко-економічне обґрунтування інноваційних проектів. Основні комплексні показники інвестиційної ефективності інноваційних рішень. Особливості оцінки економічної ефективності процесових та

продуктових інновацій. Управління інноваційним розвитком як імператив сучасного менеджменту. Задачі оцінки інноваційного розвитку підприємства. Міжнародне рейтингування країн світу за рівнем інноваційного розвитку. Інноваційний чинник конкурентоспроможності національних економік. Макроекономічні показники рівня інноваційного розвитку національної економіки. Мікроекономічні показники та методи вимірювання рівня інноваційного розвитку підприємства. Передумови та фактори інноваційного розвитку (законодавчі, організаційно-управлінські, фінансово-кредитні, техніко-технологічні, соціальні, соціально-психологічні, екологічні, гуманітарні, інформаційні). Організаційна структура та особливості організаційних форм забезпечення інноваційної діяльності. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Стратегічний контроль в системі управління інноваційним розвитком підприємства. Інноваційне лідерство та інноваційна культура.

Тема 25. Розробка та реалізація інноваційного проекту

Сутність та види інноваційних проектів. Принципи організації розробки та реалізації інноваційних проектів. Життєвий цикл інноваційного проекту. Структура інноваційного проекту. Процес управління інноваційним проектом. Передумови ефективної реалізації інноваційного проекту. Ресурсне забезпечення інноваційного проекту. Інформаційне забезпечення. Інвестиційне забезпечення. Етапи завершення проекту. Фінансування інноваційного проекту. Ризики інноваційних проектів: класифікація та методи управління.

Тема 26. Інтелектуальний капітал як основа інноваційного розвитку підприємства

Інтелектуальний капітал як чинник формування конкурентної позиції сучасного підприємства. Промисловий зразок як об'єкт інтелектуальної власності: роль у маркетингу інновації, проблеми удосконалення підходів до вартісної оцінки. Теоретичні та методичні засади діагностики стану споживчого капіталу промислового підприємства-інноватора. Інформаційний супровід процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень.

Тема 27. Комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства

Поняття ефективності інновацій. Принципи вимірювання і показники ефективності інноваційної діяльності. Основні показники інвестиційної ефективності інноваційних рішень. Оцінювання соціальної ефективності інноваційної діяльності. Способи оцінювання соціальних результатів інновацій. Інноваційна ініціатива. Поняття та основні завдання маркетингу інновацій. Інноваційний і життєвий цикли продуктової інновації. Специфіка ринкових досліджень для виявлення та аналізу попиту на інновації. Види попиту на інновацію і чинники, що впливають на нього. Позиціонування інноваційних товарів на ринку. Класифікація незадоволених потреб споживачів та товаровиробника з їх виявлення. Рівні споживацької готовності споживачів та їх характеристика.

Дифузія інновацій. Маркетингові стратегії подолання споживчого опору інноваціям на ринку.

2. Типові практичні завдання до іспиту за фахом

Задача 1

Обсяг продажу товару А магазином «Побутові дрібнички» становить 500 од. на рік; попит на цей товар протягом зазначеного періоду розподілений рівномірно. Вартість подачі одного замовлення для поповнення запасів товару на складі — 10 грн (витрати на оформлення та виконання замовлення), витрати на зберігання одиниці товару А — 20 % від його ціни. Якщо розмір замовлення менше 200 од., то закупівельна ціна становить 2 грн за одиницю; у разі замовлення від 200 до 499 од. надається знижка на закупівельну ціну в 2 %, замовлення 500 од. і більше — знижка в 4 %. Виходячи з критерію мінімізації сумарних витрат визначити розмір замовлення та встановити, чи доцільно магазину при оптовій закупівлі товару А користуватися пропонуваними знижками.

Задача 2

Визначити точку замовлення в моделі з фіксованим розміром замовлення, якщо відомо, що резервний запас становить 150 од., середньодобовий збут — 8 од., термін доставки замовлень — 6 днів.

Задача 3

Відповідно до проекту планування операційної системи для освітлення виробничих приміщень фірми малого бізнесу треба встановити 100 од. електроосвітлювальних приладів. Середня (точніше, середньорічна) тривалість періоду роботи з увімкненим освітленням становить 10 год. на добу (за двозмінного режиму роботи). За проектом передбачається використання приладів ціною 30 грн за одиницю, що мають ресурс роботи 800 год, однак, у рамках реалізації програми зниження витрат, керівник приймає рішення про використання дешевших приладів. Їхня ціна — 25 грн за одиницю, ресурс роботи — 500 год. Визначити, скільки буде зекономлено коштів у разі застосування замість електроосвітлювальних приладів, передбачених проектом, більш дешевих.

Задача 4.

Визначити такт безперервно-потоккової лінії, кількість робочих місць на окремих технологічних операціях, коефіцієнт їх завантаження та необхідну кількість робітників, якщо відомо, що:

- на лінії виготовляється 400 деталей за дві восьмигодинні зміни;
- регламентовані технологічні перерви за зміну становлять 20 хв, а передбачені технологічні втрати деталей у процесі їх вироблення — 5 % від одноденної програми випуску виробів;
- тривалість виконання окремих операцій становить: першої — 9,2 хв; другої — 8 хв; третьої — 17 хв.

Задача 5.

Визначте тривалість технологічного циклу оброблення партії деталей із 20 штук за послідовного, паралельного та послідовно-паралельного поєднання операцій, якщо тривалість виконання операцій має такі значення за часом, у

хвилинах: $t_1 = 8; t_2 = 4; t_3 = 3; t_4 = 10; t_5 = 5; t_6 = 4$. У розрахунках узяти до уваги, що кількість робочих місць по операціях: першій і четвертій — по два; решті — по одному. У паралельному та послідовно-паралельному поєднанні операцій деталі обробляються транспортною партією по 5 штук.

Задача 6

У цеху базова деталь обробляється наступними операціями:

№ п/п	Назва операції	Норма часу, хв.
1.	Револьверна	9
2.	Свердлильна	2
3.	Нарізання різьби	6
4.	Шліфувальна	1

Вид руху послідовний, розмір партії – 3 шт.

Планується переведення обробки деталі на потік, для цього на першій операції буде встановлено 3 верстати, на третій операції – 2 верстата.

Розрахувати тривалість циклу обробки партії цих деталей при послідовному, паралельно-послідовному і паралельному виді руху, прискорення циклу обробки і побудувати графіки цих видів руху.

Задача 7.

Розрахувати план збуту продукції підприємства на основі таких даних: у минулому році підприємство випустило 2000 виробів А та 5000 виробів Б, у плановому році збільшиться виробництво цих виробів на 10%, ціна виробів складає відповідно 5 та 6 тис. грн. Крім того, буде виготовлено комплектуючих виробів на суму 2500 тис. грн, з них на 1500 тис. грн - для сторонніх замовників. Залишки нереалізованої продукції на складі становитимуть на початок планового періоду 2 млн грн, на кінець - 0,8 млн грн.

Задача 8.

Відповідно до укладених угод підприємство у плановому році повинне відвантажити споживачам 10 тис. виробів А, направити у роздрібну торгівлю 2 тис. цих виробів і створити 5-денний запас готової продукції до кінця року. Неминучі втрати від браку - 0,5 %. Розрахувати план виробництва виробів А на плановий рік, у тому числі у кварталному розрізі.

Задача 9.

Розрахувати річний фонд оплати праці основних робітників та їх середню заробітну плату за даними: трудомісткість виробничої програми - 180 тис. нормо-год., премії за виконання виробничих завдань - 30 %, доплати за роботу у нічний час - 0,2 тарифної ставки 3-го розряду за одну годину роботи у нічний час, доплати бригадирам - 0,21% до нормативної заробітної плати з премією, доплати за скорочений робочий день і за перерви в роботі - 0,1 % до нормативної заробітної плати з премією.

Задача 10

На виробничій ділянці цеху промислового підприємства сталася поломка обладнання. Чекати ремонтну бригаду не залишилося часу, оскільки до кінця

робочого дня треба виконати термінове замовлення. Один з робочих виявив бажання ліквідувати несправність, хоча це і не входило в його посадові обов'язки. Майстер не заперечував і навіть підганяв робочого. Ризикуючи життям, робочий ліквідував поломку. Ситуація стала відома начальнику цеху. Якими ж мають бути дії начальника цеху стосовно майстра, робочого? Відповідь обґрунтуйте.

Задача 11

У косметичному салоні працюють: директор салону, бухгалтер, маркетинг-менеджер, лікар-косметолог, два косметологи, чотири масажисти, перукар-візажист, чотири перукаря і прибиральниця. Запропонуйте та обґрунтуйте застосування конкретних форм і систем оплати праці? Визначте методи матеріального та морального стимулювання для всіх категорій працівників.

Задача 12

Програмісту з ІТ-компанії запропонували організувати конференції. Власне, через «закомп'ютеризованість» тематики тільки він і міг виконати таку роботу. Конференції проходила на «ура» і давали прибуток. Не в останню чергу завдяки тому, що програміст поряд із технічними знаннями і навичками мав ще й організаторські здібності і ділову хватку. Грошовий потік від нового бізнесу привернув увагу керівництва, і воно прийняло рішення створити окрему структуру, що займалася б проведенням конференцій. Питання про те, кого ставити на чолі структури, навіть не порушувалося. Так от несподіванка – програміст відмовився. Навіть незважаючи на зайвий нулик, що міг би додатися до долларового еквівалента його зарплати. Виявилось, що «залізки» і «софти» йому набагато ближче. І саме в цій сфері він хотів би спеціалізуватися і надалі. Визначте відмінності у формуванні матеріальної мотивації праці співробітників з «вертикальним» і «горизонтальним» типами кар'єри. Сформууйте засоби морального стимулювання для працівників з «горизонтальним» типами кар'єри.

Задача 13

Менеджер в організації виступає у ролі керівника, що формує стосунки в середині організації та поза її межами, мотивує членів організації на досягнення цілей, координує їх зусилля, виступає у якості з'єднуючої ланки перед вищим керівництвом, споживачами, постачальниками і навпаки, представляє всіх перед членами колективу, яким керує. Менеджер повинен йти попереду та вести за собою своїх підлеглих, користуватись їх довірою і повагою, тобто бути лідером. Визначте, до якого виду адміністративного менеджменту відносяться дії керівника. Розкрийте визначений вид ролей в контексті сучасного адміністративного менеджменту.

Задача 14

Ви власник і директор кондитерської фірми, яка виробляє смачну, якісну і доволі відому продукцію для вітчизняних споживачів. На нараді спеціалісти з маркетингу, після виконання маркетингових досліджень, переконують вас, що вироби вашого підприємства можуть користуватись великим попитом і на зарубіжних ринках. Тому на засіданні вищого керівництва підприємства було вирішено спробувати експортувати продукцію в країни Західної Європи.

Опишіть свої дії під час реалізації конкретної функції менеджменту – управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства, через застосування загальних функцій менеджменту.

Задача 15

Для новоствореного приватного підприємства чисельністю до 15 ос. в галузі готельно-ресторанного господарства, одним із засновників якого Ви є, сформулюйте правильно, адекватно до умов сьогодення місію, стратегію, тактику та політику. Продемонструйте процес управління за цілями.

Задача 16

Вихідними даними для розрахунку показників ефективності інноваційного проекту, життєвий цикл якого становить 4 роки, є:

- сума одномоментних інвестиційних витрат на реалізацію проекту (ІВо) – 80000 грн.;
- сума щорічного недисконтованого грошового потоку (ЧГП) – 140000 грн.;
- дисконтна ставка (i) – 21%.

Визначити суму чистого приведенного доходу (ЧПДо), індекс доходності (ІДо), період окупності проекту дисконтований (ПОд). Зробити висновок щодо доцільності впровадження проекту.

Задача 17

На підприємстві розробили новий вид продукції і планують освоїти його виробництво. Оптова ціна (без ПДВ) за 1т нової продукції (Р) – 2 700 грн., змінні витрати в розрахунку на 1т продукції (Cv) – 1 592 грн. Сума річних умовно-постійних витрат при випуску продукції (Cf) – 4 560 300 грн. Визначити точку беззбитковості (Qa).

Задача 18

Знайти строк окупності найбільш ефективного за даним критерієм інноваційного проекту

Проекти	Доходи по роках			Капітальні витрати по роках			Поточні витрати по роках			Дисконт % річних
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	
Проект 1	260	360	360	300	50	50	130	130	130	30
Проект 2	280	510	510	180	270	300	120	140	140	40

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Особливістю проведення іспиту є наявність екзаменаційних білетів з 30 варіантів. Екзаменаційні білети до комплексного держаного іспиту за фахом складаються з 3 теоретичних та 1 практичного завдання.

Рівень знань під час екзамену оцінюється за такою шкалою:

А (відмінно) 90-100 б.	Студент має глибокі міцні і системні знання з усього теоретичного курсу, вільно володіє понятійним апаратом. Вміє застосовувати теоретичні знання до розв'язання практичних питань з фінансів, банківської справи та страхування. Будує відповідь логічно, послідовно, розгорнуто, використовуючи фахову термінологію.
В (добре) 82-89 б.	Студент має міцні ґрунтовні знання, вміє застосовувати їх на практиці, але може допустити неточності, окремі помилки в формулюванні відповідей.
С (добре) 75-81 б.	Студент знає програмний матеріал повністю, має практичні навички, але недостатньо вміє самостійно мислити, не може вийти за межі теми.
Д (задовільно) 67-74 б.	Студент знає основні теми курсу, має уявлення про проблематику з питань фінансів, банківської справи та страхування, але його знання мають загальний характер, іноді не підкріплені прикладами.
Е (задовільно) 60-66 б.	Студент має прогалини в теоретичному курсі та практичних вміннях. Замість чіткого термінологічного визначення пояснює теоретичний матеріал на побутовому рівні.
FX (незадовільно) 35-59 б.	Студент має фрагментарні знання з усього курсу. Не володіє термінологією, оскільки понятійний апарат не сформований. Не вміє викласти програмний матеріал. Практичні навички на рівні розпізнавання.
F (незадовільно) 0-34 б.	Студент повністю не знає програмного матеріалу, не може побудувати відповідь на питання.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Антошкіна Л. І. Організація виробництва промислового підприємства : підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / Л. І. Антошкіна, Л. Г. Цимбалюк. - Донецьк : Юго-Восток, 2009. - 224 с.
2. Бай, С. І. Операційний менеджмент [Електронний ресурс] : електрон. підруч. / С. І. Бай, Ю. В. Гайдай, Н. В. Микитенко ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Електрон. текстові дані. - К. : КНТЕУ, 2012. - 1 ел. опт. диск (CD-ROM) : зв. - Систем. вимоги: Windows 2000 та вище ; Mozilla Firefox ; Word ; png. - Назва з етикетки диска.
3. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : Підручник / П. І. Белінський- К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 624 с.
4. Боковець В. В. Організація виробництва : навч. посіб. для студ. екон. спец. / В. В. Боковець, А. В. Драбаніч ; Вінниц. фін.-екон. ун-т. - Вінниця : ВФЕУ, 2012. - 319 с.
5. Буц Ю. В. Організація виробництва : Навч. посібник. для студ. вищих навч. закладів / Ю. В. Буц. - Д. : НГУ, 2002. - 183 с.
6. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посібник / В.О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Вид. 2-ге, виправл. і допов. – Київ : Центр навч. л-ри, 2005.– 532 с.
7. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. / За ред. В. О. Василенка. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 440 с.
8. Власова А. М., Савчук Л. М., Савінова В. Б. Організаційна поведінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 96 с.
9. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. — 2-ге вид., переробл. і допов. — К.: АртЕк, 2001. — 392 с.
10. Довгань Л.Є. Стратегічне управління. Навчальний посібник /Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко - 2-ге вид. – К.: ЦУЛ, 2011. - 440 с.
11. Дудар Т.Г., Мельниченко В.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256с.
12. Інноваційна діяльність: стимули і перешкоди: Монографія / Петрова Л.І., Шпильова Т.І., Сисоліна Н.П. За наук. Ред.. проф.. Петрової І.Л. – К.: Дорадо, 2010. – 320 с.
13. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
14. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 704 с.
15. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. — К: Центр навчальної літератури, 2007. — 400с.
16. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, М.А. Міненко. □ К.: Сузір'я, 2012. □ 690 с.
17. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б.В. Новікова Г.Ф. Сініок, П.В. Круш. – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 560 с.

18. Організаційна поведінка: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Л. М. Савчук, Н. Ю. Бутенко, А. М. Власова та ін. – К.: КНЕУ, 2001. – 249 с.
19. Організаційна поведінка: підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. – К. : Кондор, 2013. – 498 с.
20. Орлов О.О. / Планування діяльності промислового підприємства: Навчальний посібник – К.:Скпрби, 2002. – 336с.
21. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, В. І. Тимцуник, О. В. Червякова ; за заг. ред. Л. М. Усаченко. – К.: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. – 148 с.
22. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2009. – 680 с.
23. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. / Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник– К.:Центр навчальної літератури – 2005. – 256с.
24. Райченко А.В. Административный менеджмент : учебник / А.В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 416 с.
25. Стадник В.В. Менеджмент: підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвид., 2007. – 471 с.
26. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. / Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник –К.: Каравела – 2005. –311с.