

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. ректора ДБТУ

_____ Р.С. Тихонченко

« » _____ 2022 р.

Завідувач кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування

_____ доц. О.В. Смігунова

**ПРОГРАМА
атестаційного екзамену
для здобуття першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти**

Галузь знань
Спеціальність
Освітня програма

**07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент
Менеджмент**

Харків 2022

РОЗРОБНИКИ ПРОГРАМИ:

Смігунова О.В., к.е.н, доцент, завідувач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету;

Гуторова О.О., к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету;

Таран О.М., к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету;

Шарко І.О., к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету

Дудник О. В., к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету;

Майборода М. М., к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету.

Програма атестаційного екзамену для здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти схвалена на розширеному засіданні кафедри

менеджменту, бізнесу і адміністрування

(назва кафедри)

Протокол від: " 18 " квітня 2022_року № 15.

Завідувач кафедри

МБА

(Смігунова О.В.)

(назва кафедри)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

1 ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА.....	4
1.1. Загальні положення	4
1.2 Підготовка до атестаційного екзамену та формування екзаменаційної комісії.....	5
1.3 Організація і проведення атестаційного екзамену	6
1.4 Критерії екзаменаційних оцінок і методика оцінювання результатів атестаційного екзамену	8
1.5 Зразок білету атестаційного екзамену з еталонними відповідями на тестові та практичні завдання.....	10
2 ПРОГРАМА АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ	24
2.1 Менеджмент	23
2.2. Адміністративний менеджмент	27
2.3. Стратегічне управління	31
2.4.Управління інноваціями	35
3. ТЕСТОВІ ПИТАННЯ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ	38
3.1 Менеджмент	38
3.2 Адміністративний менеджмент	45
3.3 Стратегічне управління	56
3.4 Управління інноваціями	65
4. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ (ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА)	74
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ	87

1 ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

1.1. Загальні положення

Вимоги до атестації здобувачів вищої освіти - це унормовані та регламентовані методики, призначені для кількісного та якісного оцінювання рівня сформованості знань, умінь та навичок, професійної компетентності осіб – першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Програма атестаційного екзамену зі спеціальності 073 «Менеджмент» розроблена на підставі Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», Статуту та «Положення про організацію освітнього процесу» в Державному біотехнологічному університеті, «Положення про порядок створення та організацію роботи екзаменаційної комісії з атестації здобувачів вищої освіти».

Атестаційний екзамен з фахових дисциплін для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» є завершальним етапом навчання здобувача на відповідному рівні вищої освіти і має своєю метою:

- розширення, закріплення і систематизацію теоретичних знань, придбання навиків практичного застосування цих знань при вирішенні конкретної наукової, виробничої, економічної або організаційно- управлінської задачі;

- розвиток навиків ведення самостійних теоретичних і експериментальних досліджень, оптимізації управлінських і економічних рішень;

- набуття досвіду обробки, аналізу і систематизації результатів теоретичних і інженерних розрахунків, експериментальних досліджень, в оцінці їх практичної значущості і можливої сфери застосування.

Атестація включає теми з таких базових дисциплін як:

- **Менеджмент;**
- **Адміністративний менеджмент;**
- **Стратегічне управління;**
- **Управління інноваціями.**

Цілі атестаційного екзамену зумовлюють його функції, головною з яких є контроль та оцінка рівня знань з економічних дисциплін, отриманих здобувачем протягом навчання.

Реалізація цієї функції передбачає перевірку методологічних та теоретичних принципів, проблем і положень фахових дисциплін, а також вміння їх використовувати в професійній діяльності. Особливу увагу необхідно приділяти виявленню знань та умінь майбутнього фахівця організувати ефективну діяльність суб'єктів господарської діяльності у сучасних економічних умовах.

Важливе значення має функція виявлення навичок вирішення практичних завдань, конкретного аналізу проблемних ситуацій на мікроекономічному рівні.

До складання атестаційного екзамену з фахових дисциплін допускаються

здобувачі, які виконали всі вимоги навчального плану та програм зі спеціальності, умови договору.

Атестація здійснюється відкрито і гласно. Здобувачі вищої освіти та особи, присутні на атестації, можуть вільно здійснювати аудіо- та/або відеофіксацію процесу атестації.

Заклад вищої освіти на підставі рішення атестаційної комісії присуджує особі, яка успішно виконала освітню програму на певному рівні вищої освіти, відповідний ступінь вищої освіти та присвоює відповідну кваліфікацію.

1.2 Підготовка до атестаційного екзамену та формування екзаменаційної комісії

Терміни проведення атестації визначаються згідно з навчальним планом та зведеним графіком навчального процесу.

Формування, організацію роботи та контроль за діяльністю екзаменаційних комісій здійснює проректор з науково-педагогічної роботи.

Здобувачі вищої освіти забезпечуються програмою атестаційного екзамену не пізніше ніж за півроку до проведення атестації.

Декан факультету допускає до атестації здобувачів, які виконали всі вимоги освітньої програми і відповідного навчального плану.

Приймання іспиту здійснює екзаменаційна комісія (ЕК). ЕК створюються в Державному біотехнологічному університеті щорічно для спеціальності 073 Менеджмент, у складі голови, його заступника та членів ЕК і діє як чинна для денної і заочної форми навчання впродовж навчального року.

Кількісний склад кожної ЕК становить не більше п'яти осіб. Головою ЕК призначається представник роботодавців або провідний науковець, який має кваліфікацію відповідно до спеціальності або освітньої програми, з якої створюється ЕК.

Заступником голови ЕК можуть призначатися: ректор, декан факультету або його заступник, завідувач випускової кафедри, гарант освітньої програми, професор кафедри.

Члени ЕК призначаються з числа деканів факультетів, їх заступників, завідувачів кафедр, професорів, доцентів, старших викладачів, які мають науковий ступінь, визнаних фахівців із відповідних спеціальностей.

Секретар ЕК призначається з числа науково-педагогічних працівників факультету або кафедри.

Персональний склад ЕК затверджується щороку наказом ректора (не пізніше, ніж за тиждень до початку роботи ЕК), проєкт якого готує навчальний відділ за пропозиціями випускових кафедр на початку поточного року. Цим же наказом у кожній ЕК призначається секретар, який не є членом ЕК.

Розклад роботи кожної ЕК, узгоджений з головою екзаменаційної комісії, готується деканом факультету та/або завідувачем випускової кафедри в трьох екземплярах, погоджується з проректором з науково-педагогічної роботи та затверджується ректором університету до початку проведення атестаційного

екзамену.

Комплексні атестаційні завдання (екзаменаційні білети) розробляються згідно з навчальними програмами та методикою, визначеною в університеті.

Не пізніше ніж за один день до початку екзаменів відповідальним працівником деканату до ЕК подаються: витяг із наказу про затвердження персонального складу екзаменаційної комісії зі спеціальності; розклад роботи екзаменаційної комісії; списки здобувачів (за навчальними групами), допущених до проходження атестації; зведена відомість з зазначенням середнього балу з теоретичних дисциплін, курсових проектів (робіт), практик тощо протягом усього строку навчання, завірена деканом факультету або його заступником; залікові книжки здобувачів, допущених до проходження атестації; результати наукової (творчої) роботи здобувачів, допущених до проходження атестації (за наявності).

Декан факультету допускає до атестації здобувачів, які виконали всі вимоги освітньої програми і відповідного навчального плану.

1.3 Організація і проведення атестаційного екзамену

Робота ЕК проводиться у терміни, передбачені навчальним планом. Графік роботи комісії затверджується деканом факультету менеджменту, адміністрування та права Державного біотехнологічного університету.

Регламент засідань ЕК встановлює її голова.

Під час дії правового режиму воєнного стану атестаційний екзамен проводиться в дистанційному режимі з використання ІТ-технологій. Інформація щодо вебсервісів, що використовуватимуться під час складання здобувачами атестаційного екзамену оприлюднюється заздалегідь.

В такому випадку члени екзаменаційної комісії та здобувачі у визначений в графіку проведення АЕ день та час приєднуються до відеоконференцій, представник деканату здійснює автентифікацію здобувачів вищої освіти. Здобувачі особисто обирають номер білету та повідомляють Голові ЕК. Після цього секретар ЕК надає доступ до обраного білету, який включає завдання тестового контролю та практичне завдання.

Завдання до атестаційного екзамену розроблені таким чином щоб врахувати різні рівні знань умінь та навичок, засвоєних здобувачами вищої освіти, перевірити їх підготовленість.

Під час підготовки до атестаційного екзамену здобувач може користуватися програмою даного екзамену, програмами дисциплін, включених до екзамену, а також фаховими літературними джерелами.

Тривалість атестаційного екзамену становить 60 хв для відповіді на 50 тестових запитань та 60хв на виконання практичного завдання.

Після закінчення часу здобувачі надсилають свої роботи на перевірку через інтернет-ресурс, що встановлений заздалегідь, а голова ЕК розподіляє виконані роботи здобувачів між членами ЕК для їх перевірки. Кожну роботу перевіряє один член ЕК. Оцінювання виконується відповідно до критеріїв

оцінювання результатів рівня знань здобувачів. Результати вносяться до протоколу.

Голова ЕК обов'язково має перевірити атестаційні роботи, які оцінені на 90 балів і більше за 100-бальною шкалою Університету, а також вибірково декілька інших атестаційних робіт здобувачів.

Результати письмового екзамену голова ЕК оголошує здобувачам після перевірки робіт, але не пізніше наступного дня.

Засідання ЕК протоколюються. У протоколи вносяться оцінки, одержані на атестаційному екзамені.

Протоколи підписують голова та члени ЕК. Протоколи зберігаються в установленому порядку.

Здобувачам, які успішно склали атестаційний екзамен, рішенням ЕК присуджується відповідний рівень вищої освіти. На підставі цих рішень в Університеті видається наказ про випуск здобувачів вищої освіти.

Якщо відповідь здобувача на атестаційному екзамені не відповідає достатньому для певної освітньо-професійної програми рівню, ЕК ухвалює рішення про те, що здобувач не пройшов атестацію, і у протоколі засідання ЕК йому проставляються відповідні результати оцінювання рівня знань.

У випадку, якщо здобувач не з'явився на засідання ЕК для складання атестаційного екзамену, у протоколі зазначається, що він «не атестований у зв'язку з неявкою на засідання».

Якщо здобувач не з'явився на засідання ЕК з поважної причини, що підтверджується відповідними документами, йому може бути встановлена інша дата складання атестаційного екзамену під час роботи ЕК.

Здобувач, який отримав незадовільну оцінку під час складання атестаційного екзамену, відраховується з Університету. Йому видається академічна довідка встановленого зразка.

Здобувачі, які не склали атестаційний екзамен у зв'язку з неявкою без поважних причин або отриманням незадовільної оцінки, після відрахування їх з Університету, мають право на повторну атестацію у наступному навчальному році після їх поновлення на навчання (у терміни роботи ЕК з відповідної спеціальності (освітньої програми)).

Повторне складання атестаційного екзамену з метою підвищення оцінки не дозволяється.

Після закінчення роботи екзаменаційної комісії її голова складає звіт згідно з установленим порядком.

Оголошені головою ЕК, результати атестації здобувачів є остаточними й апеляції не підлягають. У цьому випадку всі спірні питання вирішуються екзаменаційною комісією.

1.4 Критерії екзаменаційних оцінок і методика оцінювання результатів атестаційного екзамену

Оцінювання рівня якості підготовки бакалавра менеджменту здійснюють члени Екзаменаційної комісії на основі встановлених правил, принципів, критеріїв, системи і шкали оцінювання.

Атестаційний екзамен проводиться за білетами, які включають завдання тестового контролю та практичне завдання з навчальних дисциплін, внесених до атестаційної програми здобувачів вищої освіти та є обов'язковими освітніми компонентами їх навчального плану.

Кожен білет атестаційного екзамену містить 50 запитань та 3-4 варіанти відповідей до них, та практичне завдання з 2-5 варіантами відповідей або з відкритою відповіддю.

Правильна відповідь в дистанційному режимі проведення АІ з використанням ІТ-технологій зазначається здобувачем вищої освіти у вибраному вебсервісі для проведення атестаційного екзамену (вибираючи правильний варіант з наведених або записуючи в спеціально визначене місце свою відповідь).

Екзаменаційна комісія перевіряє відповіді здобувачів у вибраному вебсервісі за ключем і зазначає збіг (правильні відповіді) і розбіжності (помилкові відповіді), підраховує і зазначає кількість правильних відповідей на тестування та практичне завдання та проставляє атестаційну оцінку.

Оцінювання результатів рівня знань здобувачів під час складання атестаційного екзамену здійснюється за 100-бальною шкалою оцінювання з переведенням її в оцінку за шкалою ЄКТС відповідно до Положення про організацію освітнього процесу в Університеті.

При цьому 50 балів здобувач може отримати при успішному проходженні тестування (1 тест=1 бал) і максимум 50 балів при виконанні практичного завдання.

Оцінювання результатів виконання практичного завдання відповідно до еталонних відповідей відбувається за такими загальними критеріями:

- «50 балів» - завдання виконане повністю, відповідь вірна;
- «40 балів» - завдання виконане повністю, але допущені незначні неточності у розрахунках або оформленні, або надана відповідь не менш ніж на 80%;
- «30 балів» - завдання виконано не менш ніж на 60% за умови належного оформлення, або не менш ніж на 80%, якщо допущені незначні помилки у розрахунках або оформленні.

Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90 - 100	A	відмінно
82 - 89	B	добре
74 - 81	C	
64 - 73	D	
60 - 63	E	задовільно
35 - 59	FX	
0 - 34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисциплін

Критерії оцінювання:

- 1) "Відмінно" (90-100 балів) - здобувач виявляє всебічні системні і глибокі знання програмного матеріалу, вільно оперує матеріалом, чітко володіє понятійним апаратом, уміє аналізувати і робити висновки;
- 2) "Дуже добре" (82-89 бали) - здобувач виявляє широкий професійний кругозір, уміння логічно мислити, виявляє достатньо системне і глибоке знання програмного матеріалу, чітко володіє понятійним апаратом, проте у відповідях допускаються окремі неточності, які не змінюють суті питання.
- 3) "Добре" (74-81 бали) - здобувач виявляє достатньо глибоке знання програмного матеріалу, володіє понятійним апаратом, вміє аргументувати свої відповіді, проте у відповідях допускаються неточності, які впливають на чіткість.
- 4) "Задовільно" (64-73 бали) - здобувач виявляє не достатньо глибоке знання програмного матеріалу, в основному володіє основним понятійним апаратом, але допускає принципові помилки;
- 5) "Достатньо" (60-63 бали) - здобувач виявляє слабкі знання, у відповідях не точно формулює причинно-наслідкові зв'язки між явищами і процесами, оперування фактами відбувається на рівні запам'ятовування, допускаються значні помилки.
- 6) "Незадовільно" (35-59 бали) - здобувач виявляє значні прогалини в знаннях основного програмного матеріалу, у володінні окремими поняттями, не знає більшої частини фактичного матеріалу, не вміє встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між явищами і процесами, завчивши матеріал без його усвідомлення.

1.5 Зразок білету атестаційного екзамену з еталонними відповідями на тестові та практичні завдання.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ І
АДМІНІСТРУВАННЯ**

БІЛЕТ № 1

**Атестаційний екзамен для здобуття
першого (бакалаврського) рівня вищої
освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Харків 2022

1. Назвіть автора теорії адміністративної організації ідеального типу:

- а) Г. Черч;
- б) М. Вебер;**
- в) Л. Урвік;
- г) А. Файоль.

2. Складовими процесу адміністративного менеджменту є:

- а) функції та управлінські рішення;
- б) методи та функції;
- в) управлінські рішення;
- г) функції, методи та управлінські рішення.**

3. Якими рисами характеру повинен володіти такий архетип керівника як «адміністратор»?

- а) бути уважним та вміти надихати людей на максимальну самовіддачу;
- б) мати аналітичний склад розуму;
- в) бути гранично об'єктивним та покладатися на факти та логіку;**
- г) методичність у роботі, прогнозування майбутнього.

4. Класична (адміністративна) школа в управлінні ставила за мету:

- а) розгляд адміністратора як професії;
- б) узгодження роботи фінансового апарату на підприємстві з виробництвом та маркетингом;
- в) створення нового стилю керування;
- г) створення універсальних принципів управління.**

5. На чому ґрунтується створення рівнів управління в організації?

- а) вертикальному та горизонтальному поділі управлінської праці;
- б) горизонтальному поділі управлінської праці;
- в) вертикальному поділі управлінської праці;**
- г) необхідності контролювати діяльність персоналу.

6. Створення ефективної системи і механізму управління організацією передбачає:

- а) правильне визначення цілей і пріоритетів у роботі;
- б) формування згуртованого колективу;
- в) вмілу організацію роботи персоналу, створення спонукальних мотивів, забезпечення розвитку працівників, зміцнення їх єдності, підтримання ентузіазму;
- г) постійне вдосконалення способів, методів і прийомів виконання управлінських операцій.**

7. Одним з чинників удосконалення системи менеджменту є:

- а) зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення чисельності працівників апарату управління та підвищення продуктивності їх праці;**
- б) підвищення заробітної плати працівників апарату управління;
- в) зниження собівартості продукції;

г) поліпшення показників платоспроможності підприємства.

8. При скороченні чисельності працівників апарату управління:

а) заощаджується фонд заробітної плати;

б) зростає величина заробітної плати промислово-виробничого персоналу;

в) показник ефективності управління не змінюється;

г) зростає рівень задоволеності працівників.

9. До кількісних показників ефективності менеджменту належать:

а) рівень керованості;

б) співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу;

в) обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління;

г) частка менеджерів у складі персоналу.

10. До витрат на управління включаються:

а) собівартість продукції;

б) витрати на оплату праці управлінського персоналу з урахуванням відрахувань на соціальне страхування;

в) витрати на організацію та забезпечення виробничо-господарської діяльності, включаючи змінні витрати виробництва;

г) сплата оренди приміщень.

11. «Операційний менеджмент» – це:

а) усі види діяльності, пов'язані з навмисним перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації або покупців;

б) організаційне формування, що функціонує на ринку в системі продуктивних сил та виробничих відносин, в якому відбувається безпосереднє об'єднання робочої сили із засобами виробництва;

в) всі види діяльності, пов'язані з цілеспрямованим впливом на об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший з метою досягнення певних цілей;

г) планування, організація, контроль усіх видів діяльності, щодо переміщення, складування, які забезпечують проходження матеріальних потоків.

12. В операційному менеджменті виділяють наступні операції як види діяльності:

а) виробництво, забезпечення, постачання, сервіс;

б) сервіс, виробництво, збут, товаропросування;

в) виробництво, постачання, транспортування, сервіс;

г) виробництво, товаропросування, транспортування, сервіс.

13. Якому з видів алгоритмів управління операціями належить наступна характеристика: «якщо отриманий проміжний результат від проведення дій (дій) буде незадовільним, є необхідність повернутись до однієї з попередніх дій з метою поліпшення отриманого раніше результату»?

а) лінійному;

- б) циклічному;**
- в) розгалуженому;
- г) адаптивному.

14. Основними принципами раціональної організації операційних процесів є:

- а) пропорційність, прямоточність, паралельність, комплексність, безперервність;
- б) пропорційність, прямоточність, цілеспрямованість, паралельність, ритмічність, безперервність;
- в) пропорційність, прямоточність, паралельність, ритмічність, безперервність;**
- г) пропорційність, прямоточність, паралельність, ритмічність, адаптивність.

15. До числа основних функцій операційного менеджменту відносять:

- а) аналіз, прогнозування, мотивацію і контроль;
- б) облік, аналіз, організацію, мотивацію;
- в) планування, організацію, мотивацію і контроль;**
- г) аналіз, облік, прогнозування, планування, організацію, мотивацію і контроль.

16. Різниця між обліковою та явочною чисельністю характеризує:

- а) плінність персоналу;
- б) структуру персоналу;
- в) резерв персоналу, що має використовуватись для заміни тих, що не виходять на роботу з поважних причин;**
- г) кількість персоналу звільненого з поважних причин у цьому звітному періоді.

17. Вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідних спеціальних знань і практичних навичок називається:

- а) професією;
- б) спеціальністю;
- в) кваліфікацією;**
- г) категорія.

18. Мінімальна заробітна плата – це:

- а) будь-який заробіток, що залежить від результатів праці працівника;
- б) встановлений державою розмір зарплати, менше якого не може здійснюватись оплата за фактично виконану роботу за повний місяць;**
- в) будь-який заробіток, що за трудовим договором виплачується працівникові за виконану роботу чи надані послуги;
- г) винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці і визначається тарифними ставками, розцінками, посадовими окладами.

19. Спеціальність – це:

- а) вид трудової діяльності, здійснення якої потребує спеціальних знань;

- б) вид трудової діяльності, здійснення якої потребує професійних навичок;
- в) більш вузький різновид трудової діяльності в межах професії;**
- г) сукупність спеціальних знань і практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

20. *Внутрішньогалузева спеціалізація – це:*

- а) раціональне розміщення виробництва певних технологічних стадій у виробничих підрозділах господарства;
- б) раціональне розміщення виробництва певних видів продукції у виробничих підрозділах господарства;
- в) виділення окремих етапів виробництва продукції у закінчені технологічні цикли;**
- г) поділ праці між зонами, областями, економічними та адміністративними районами при переважному виробництві певних видів продукції.

21. *Суб'єктивні причини обмеження можливостей планування на підприємстві:*

- а) витрати планування, масштаби діяльності підприємства;**
- б) пріоритет короткострокових завдань та інтересів над довгостроковими; природа особистості спеціаліста в галузі планування – плановика;
- в) невизначеність ринкового середовища;
- г) навички управлінців у плануванні.

22. *Принцип єдності в плануванні передбачає:*

- а) координацію планової діяльності на горизонтальному рівні, тобто рівні функціональних підрозділів та інтеграцію планової діяльності в межах вертикальної єдності підрозділів;**
- б) постійну змінюваність розроблених планів;
- в) взаємоузгодження довго - , середньо - , та короткострокових планів;
- г) інтеграція планової діяльності в межах вертикальної єдності підрозділів.

23. *Принцип системності в плануванні передбачає:*

- а) існування сукупності елементів, взаємозв'язку між ними, наявності єдиного напрямку розвитку елементів системи, поведінки, що зорієнтовані на загальні цілі;**
- б) необхідну і достатню кількісну відповідність між взаємозв'язаними розділами та показниками плану;
- в) оптимальність використання системи застосовуваних ресурсів;
- г) координація планової діяльності на горизонтальному рівні.

24. *Під методикою планування розуміють:*

- а) сукупність методів, прийомів розробки, обґрунтування та аналізу прогнозів, стратегічних програм і планів усіх рівнів і часових горизонтів, системи розрахунків планових показників, їх вчасного узгодження;**
- б) конкретний спосіб, технічний прийом, за допомогою якого вирішується яка-небудь проблема планування;

- в) забезпечення необхідної і достатньої кількісної відповідності між взаємозв'язаними розділами та показниками плану;
- г) розрахунок числових значень, економічних показників.

25. *Евристичні методи планування ґрунтуються на використанні:*

- а) непрямої і неповної інформації, досвіду спеціалістів-експертів, інтуїції;**
- б) статистичних даних за попередні роки (середніх величин);
- в) прогресивних норм використання ресурсів з урахуванням їх змін у результаті освоєння організаційно-технічних заходів у плановому періоді;
- г) інтуїтивне передбачення фахівців.

26. *Наказ – це:*

- а) це правовий акт, виданий керівником структурного підрозділу для вирішення оперативних питань;
- б) це розпорядчий документ, виданий керівником підприємства на правах єдиноначальності і в межах своєї компетенції, з метою вирішення основних і оперативних завдань, поставлених перед ним;**
- в) це правовий акт переважно інформаційно-методичного характеру, пов'язаний із виконанням наказів, інструкцій та інших актів органів управління;
- г) це повідомлення, передане керівником підлеглим, що стосується змісту і результатів діяльності.

27. *Характеристика – це:*

- а) вид документа, за допомогою якого громадяни реалізують через державні, приватні або громадські організації надані їм права чи захищають свої інтереси;
- б) документ, де у стислій формі претендент на заміщення вакантної посади викладає про себе основні відомості;
- в) документ, де особа власноручно у хронологічному порядку подає стислий опис свого життя та діяльності;
- г) це документ, у якому дається оцінка ділових і моральних якостей працівника як члена колективу за період, який він відпрацював на даному підприємстві.**

28. *Якими телефонними дзвінками легше управляти?*

- а) важливими та терміновими;
- б) пасивними (вхідними). Їх неважко перевести у розряд активних;
- в) вихідними непередбаченими; Їх можна передоручити секретареві;
- г) активними (вихідними). Їх краще зводити у блоки, а для «дрібних» телефонних дзвінків слід використовувати паузи між окремими справами.**

29. *«Парадокс телефону» полягає в тому, що:*

- а) менеджер перетворюється на секретарку у власних підлеглих;
- б) використовуються тільки мовні засоби спілкування у формі монологу;
- в) телефон посилює недоліки та вади мови;
- г) телефон є одним з найефективнішим засобів заощадження часу, і, у**

той же час, одним з найрозповсюдженіших поглиначів часу.

30. *Переговори – це:*

а) форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу;

б) форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи);

в) спільна присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою;

г) засіб, взаємозв'язок між людьми, призначений для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси.

31. *Об'єкт теорії організації:*

а) носить матеріальний характер;

б) охоплює нематеріальну сферу діяльності людини;

в) не носить матеріального характеру;

г) не охоплює нематеріальну сферу діяльності людини.

32. *Організаційна наука розглядає триєдину організацію:*

а) персоналу, виробництва, управління;

б) планування, контролю, мотивації;

в) речей, людей, ідей;

г) залучення, переробки ресурсів, виробництва продукції.

33. *Яким ученим дано цілісне уявлення про організаційну науку, сформульовані її основні принципи і закономірності і пояснений механізм їх прояву:*

а) Ф. Тейлором;

б) А.А. Богдановим;

в) А. Файолем;

г) Р. Саймоном.

34. *Автором «бюрократичної» моделі організації є:*

а) Ф. Тейлор;

б) А. Файоль;

в) М. Вебер;

г) Д. Норт.

35. *Автором теорії адміністративної поведінки є:*

а) Х. Емерсон;

б) Р. Саймон;

в) Д. Норт;

г) П. Друкер.

36. *Система регулювання відносин між найманими працівниками і роботодавцями за участю держави – це:*

а) дуалізм;

- б) арбітраж;
- в) трипартизм;**
- г) аутплейсмент.

37. Орган, призначений для вироблення рішення, що може задовольнити сторони колективного трудового спору (конфлікту), та який складається із представників сторін – це:

- а) атестаційна комісія;
- б) примирна комісія;**
- в) Національна служба посередництва і примирення;
- г) трудовий арбітраж.

38. Розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудових відносин щодо: встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці; укладання чи зміни колективного договору; невиконання колективного договору чи окремих його положень; невиконання вимог законодавства про працю – це:

- а) трудовий конфлікт;**
- б) внутрішньоособовий конфлікт;
- в) міжособовий конфлікт;
- г) міжгруповий конфлікт.

39. Тимчасово організоване призупинення роботи, відкрита колективна відмова від роботи і висунання спільних вимог з метою вираження незадоволення працівників – це:

- а) кліка;
- б) страйк;**
- в) саботаж;
- г) інтрига.

40. Стиль поведінки в конфліктній ситуації, який базується на тому, що людина намагається відійти від конфлікту, уникнути ситуації, що провокує протиріччя та уникнути обговорення питання, що приводить до конфлікту:

- а) метод згладжування;
- б) метод компромісу;
- в) метод ухилення;**
- г) метод співробітництва.

41. Фінанси підприємства – це:

- а) грошові кошти підприємства;
- б) грошові розрахунки підприємства;
- в) економічні відносини, які виникають у процесі формування, розподілу та використання грошових фондів і доходів підприємства;**
- г) кредитні ресурси.

42. Фінансові ресурси підприємства – це:

- а) грошові кошти в касі підприємства та на рахунках у банку;
- б) сукупність коштів, що перебувають у розпорядженні підприємства і є джерелом його виробничого та соціального розвитку;**

- в) оборотні активи підприємства;
- г) частка грошових коштів, які мають цільове спрямування.

43. Основними принципами організації фінансів підприємства є:

- а) самоокупність і самофінансування;**
- б) господарський розрахунок і самоокупність;
- в) фінансове планування і прогнозування;
- г) демократичний централізм і контроль за результатами діяльності підприємства.

44. Поточна оперативна фінансова робота на підприємстві включає:

- а) аналіз та оцінку складу та динаміки майна підприємства;
- б) аналіз ліквідності балансу;
- в) забезпечення своєчасності розрахунків за поставлені товарно-матеріальні цінності;**
- г) контроль за використанням чистого прибутку підприємства.

45. Аналітична робота у сфері фінансів підприємств включає:

- а) аналіз фінансових результатів підприємств;**
- б) забезпечення своєчасності сплати податків;
- в) своєчасне проведення розрахунків із заробітної плати;
- г) здійснення платежів за фінансовими операціями.

46. Визначте величину змінних витрат, якщо маржинальний дохід на одиницю продукції становить 45 грн., ціна реалізації – 120 грн., розмір прибутку – 15 грн.:

- а) 75 грн.;**
- б) 60 грн.;
- в) 105 грн.;
- г) 30 грн.

47. Форма річної звітності, в якій розкривається про чистий дохід (виручка) від реалізації продукції:

- а) форма № 1 «Баланс»;
- б) форма № 2 «Звіт про фінансові результати»;**
- в) форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів»;
- г) форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності».

48. Визначте норму прибутку (НП), якщо розмір чистого прибутку становить 3,0 млн. грн., середньорічна вартість необоротних активів – 12,0 млн. грн., оборотних активів – 8,0 млн. грн.:

- а) 1,5 %;
- б) 15,0 %;**
- в) 6,7 %;
- г) 0,15 %.

49. Якщо ціна реалізації продукції дорівнює 120 грн., собівартість одиниці реалізованої

продукції – 100 грн., то рентабельність реалізованої продукції дорівнюватиме:

- а) 50 %;
- б) 80 %;
- в) 25 %;
- г) **20%**.

50. Визначте рівень товарності виробництва зерна, якщо загальний обсяг зібраного зерна становить 30,0 тис. т, 6,0 тис. т залишилося в господарстві як посадковий матеріал; решта зерна реалізовано:

- а) **80,0 %;**
- б) 20 %;
- в) 125 %;
- г) 36 тонн.

Практичне завдання 1

Вихідні дані

Підприємство розглядає доцільність придбання нового обладнання, вартість якого становить 6 млн дол., термін експлуатації – 4 роки, знос обладнання нараховується за методом прямолінійної амортизації; ліквідаційна вартість обладнання буде достатньою для покриття витрат, пов'язаних з демонтажем лінії.

Виручка від реалізації продукції прогнозується по роках у таких обсягах (тис. дол.):

Номер року	1	2	3	4
Доходи	5 500	6 200	7 300	6 900

Поточні витрати по роках оцінюються таким чином: 2500 тис. дол. в перший рік експлуатації з подальшим зростанням щорічно у 2 %. Ставка податку на прибуток складає 18 %.

Коефіцієнт рентабельності авансованого капіталу організації становить 20 %; ціна авансованого капіталу (WACC) – 18,5 %. У відповідності до сформованої практики прийняття рішення в сфері інвестиційної політики керівництво організації не вважає за доцільне брати участь у проектах з терміном окупності більше 3-х років.

Очікувані доходи і витрати від реалізації проекту прийняті за найбільш імовірним сценарієм розвитку подій на ринку, вірогідність настання якого дорівнює 0,5. За сприятливого сценарію розвитку подій на ринку (імовірність його настання

0,2) чистий середньорічний прибуток підприємства може зрости на 35 %, а за несприятливого сценарію розвитку подій на ринку (імовірність його настання 0,3) чистий середньорічний прибуток підприємства може знизитися на 25 %.

Необхідно оцінити ефективність та прийнятність інноваційно-інвестиційного проекту придбання нового обладнання за допомогою аналітичних коефіцієнтів – чистого приведеного ефекту, індексу рентабельності інвестицій, строку окупності проекту та коефіцієнта ефективності інвестицій.

Охарактеризуйте ризиковість проекту, визначивши очікуваний інтегральний ефект його реалізації (за чистим середньорічним прибутком), дисперсію та коефіцієнт варіації.

Питання тестові:

1. Чистий приведений ефект проекту (NPV)
а) додатний
б) від'ємний
2. Індекс рентабельності інвестицій (PI)
а) > 1
б) < 1
3. Термін окупності проекту (PP)
а) > 3 років
б) < 3 років
4. Коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR)
а) перевищує ціну авансованого капіталу
б) нижче за ціну авансованого капіталу
5. Висновок щодо прийнятності проекту:
а) проект є прийнятним за показниками NPV, PI і неприйнятний за показниками PP та ARR
б) проект є прийнятним за всіма показниками
в) проект є прийнятним за показниками PP та ARR і неприйнятний за показниками NPV, PI
г) проект є неприйнятним за всіма показниками
6. Очікуваний інтегральний ефект (математичне очікування) проекту:
а) 1925,8
б) 2612,9
в) 1935,5
г) 1451,6
7. Дисперсія по проекту:
а) 46
б) 94422
в) 67459
г) 161928
8. Коефіцієнт варіації:
а) 0,4
б) 20,9

- в) 16,0
- г) 13,5

Практичне завдання 2

Визначити доцільність відкриття хлібопекарні.

Вихідні дані:

- продуктивність хлібопекарні – 500 вир. в день;
- кількість робочих днів – 300;
- постійні річні витрати - 40000 у.о.;
- змінні витрати на 1 виріб – 0,2 у.о.;
- ціна одного виробу – 0,9 у.о.
- чисельність працюючих – 3 чол.;
- вартість хлібопекарні – 60000 у.о.
- процентний % банку – 20%;
- конкурентна ціна – 0,8 у.о.

Завдання:

1. Визначити найбільш доцільну кількість випечених виробів за умови максимального завантаження обладнання та їхню ціну з урахуванням кон'юнктури ринку (розрахувати точку безбитковості формули).
2. Визначити у вартісному та кількісному виразі річну продуктивність праці.
3. Визначити можливість віддачі кредиту на протязі року.

Варіанти відповідей

- а) безбиткова кількість випечених виробів становить 20000, річна продуктивність праці у вартісному виразі 25,0 тис.у.о., у кількісному виразі 30 тис. виробів, можна розраховуватися за 6 місяців;*
- б) безбиткова кількість випечених виробів становить 30000, річна продуктивність праці у вартісному виразі 25,0 тис.у.о., у кількісному виразі 40 тис. виробів, можна розраховуватися за два роки;*
- в) безбиткова кількість випечених виробів становить 40000, річна продуктивність праці у вартісному виразі 38,0 тис.у.о., у кількісному виразі 45 тис. виробів, можна розраховуватися за рік;*
- г) безбиткова кількість випечених виробів становить 57143, річна продуктивність праці у вартісному виразі 45,0 тис.у.о., у кількісному виразі 50 тис. виробів, можна розраховуватися тільки за рік і два місяці.*

2 ПРОГРАМА АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ

2.1 МЕНЕДЖМЕНТ

1. **Пререквізити** (базові знання необхідні для успішного опанування компетентностями). Базові знання з дисциплін: «Теорія організації», «Економічна теорія», «Правознавство».

1. **Постреквізити.** Продовжують вивчення даного предмету наступні дисципліни: , «Управління персоналом», «Самоменеджмент», «Стратегічне управління», «Управління інноваціями», «Адміністративний менеджмент».

Коротка анотація дисципліни (загальна характеристика, особливості, переваги).

Засвоївши курс дисципліни «Менеджмент», здобувач усвідомлює значення наукового підходу до управління як основи ефективності діяльності організації. Сучасна теорія і практика менеджменту набула особливого значення і перебуває в процесі безперервного вдосконалення та адаптації. Вона вимагає від майбутніх керівників глибокого розуміння законів, закономірностей та методів управління. Саме тому курс складається з трьох основних блоків - змістовних модулів, які розкривають основи, функціональність та результативність наукового управління.

Вивчення даної дисципліни дає можливість здобувачу вищої освіти: знати:

- сутність основних понять і категорій менеджменту та управління;
- принципи та функції менеджменту;
- системи методів управління;
- зміст процесу та технології управління;
- основи планування, мотивування та контролювання;
- методи організації взаємодії повноважень, відповідальності;
- основні підходи та методи прийняття рішень у менеджменті;
- інформаційне забезпечення процесу управління;
- основні стилі керівництва та лідерства;
- особливості формування організаційної культури та етики менеджменту.

вміти:

- з'ясувати причинно-наслідкові зв'язки в організаціях, аналізувати й узагальнювати матеріал у певній системі, порівнювати факти на основі здобутих з різних джерел знань;
- робити посильний внесок в гармонізацію людських відносин;
- налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління;
- розробляти технології із прийняття та реалізації управлінських рішень;
- структурувати завдання відповідно до чисельності та кваліфікації виконавців, визначати черговість робіт, розраховувати термін їх виконання; з урахуванням ділових та особистісних рис добирати виконавців, розподіляти

завдання;

- здійснювати делегування; визначати та оцінювати ефективність менеджменту.

-

- **Мета та основні задачі дисципліни.**

Метою викладання дисципліни «Менеджмент» є формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Предметом вивчення дисципліни «Менеджмент» є особливості процесів планування, організації, мотивації та контролю в системі об'єкту управління.

Завданням вивчення курсу є теоретична підготовка здобувачів з питань:

- суті підприємства, взаємозв'язку його внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;

- особливостей менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства;

- специфіки управління різновидами підприємств та їх об'єднань;

- психологічних аспектів управлінської діяльності;

- ефективності управління підприємством;

- стратегій розвитку організації та критеріїв їх вибору;

- напрямків організаційного розвитку підприємства;

- розподілу праці, організації робочих місць, аналізу процесу роботи;

- ефективного ділового спілкування з урахуванням психологічних особливостей партнерів;

- розпорядчої діяльності, делегування та інструктування;

- оцінювання виконання та дисциплінарного впливу;

- самовдосконалення відповідно до вимог, які висовуються до сучасного менеджера;

- організації основних видів управлінської діяльності;

- інтегративної оцінки факторів ризику та антикризового управління;

- аналізу ефективності управління.

Компетентність, що забезпечує.

Інтегральна компетентність – здатність розв'язувати складні, спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів менеджменту, характеризується комплексністю і невизначеністю умов.

Загальні компетентності:

1. Здатність реалізовувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

2. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.
4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.
5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.
6. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.
7. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.
8. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.
9. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.
10. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
11. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
12. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

Спеціальні (фахові) компетентності:

1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.
2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.
3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.
4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.
5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.
6. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.
7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.
8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.
9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.
10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.
11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.
12. Здатність аналізувати

Результати навчання. За результатами вивчення курсу здобувачі вищої освіти опановують базові сегменти теорії та практики управління, законів, закономірностей, рівнів та стилів управління, а також орієнтуються в методах прийняття управлінських рішень в організаціях; уміють застосовувати сучасні моделі управління та адміністрування, а також міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та організаційних структур; описують зміст функціональних сфер діяльності організації; уміють використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері управління; виявляти навички організаційного проектування; опановують методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації уміють представляти організації та презентувати для широкого загалу результати їх діяльності; демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи; мають навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

Структура курсу

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи менеджменту

Лекції:

- Тема 1. Сутність, зміст і значення менеджменту в суспільному виробництві
- Тема 2. Структура, принципи, функції та методи менеджменту
- Тема 3. Історія розвитку менеджменту
- Тема 4. Організація та її середовище
- Тема 5. Процес управління

Практичні заняття:

- Тема 1. Сутність, зміст і значення менеджменту в суспільному виробництві
- Тема 2. Структура, принципи, функції та методи менеджменту
- Тема 3. Організація та її середовище
- Тема 4. Процес управління
- Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень

Змістовий модуль 2. Функції та технології менеджменту

Лекції:

- Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту
- Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту
- Тема 8. Побудова організацій та основні типи організаційних структур
- Тема 9. Мотивування як загальна функція менеджменту
- Тема 10. Контролювання та регулювання у системі менеджменту
- Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті
- Тема 12. Керівництво, влада та лідерство у системі менеджменту
- Тема 13. Організаційна культура та етика менеджменту
- Тема 14. Ефективність менеджменту

Практичні заняття:

- Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту
- Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту
- Тема 8. Побудова організацій та основні типи організаційних структур
- Тема 9. Мотивування як загальна функція менеджменту
- Тема 10. Контролювання та регулювання у системі менеджменту
- Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті
- Тема 12. Керівництво, влада та лідерство у системі менеджменту
- Тема 13. Організаційна культура та етика менеджменту
- Тема 14. Ефективність менеджменту

2.2. АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Пререквізити (базові знання необхідні для успішного опанування компетентностями). Базові знання з дисциплін: «Менеджмент», «Управління персоналом», «Самоменеджмент», «Трудове право», «Господарське право».

Постреквізити. Продовжують вивчення даного предмету наступні дисципліни: «Менеджмент організації», «Управління проектами», «Корпоративне управління», «Інноваційний менеджмент», «Інвестиційний менеджмент».

Коротка анотація дисципліни (загальна характеристика, особливості, переваги).

Дисципліна «Адміністративний менеджмент» спрямована на формування у студентів сучасного мислення та спеціальних знань у галузі адміністративного менеджменту; набуття умінь та формування компетенцій, необхідних для виконання функцій адміністративного менеджменту, організаційного забезпечення та адміністрування діяльності суб'єктів публічного управління. Дисципліна зорієнтована на набуття здатності організовувати систему адміністративного управління в організаціях публічної сфери; володіння методами та технологіями адміністративного менеджменту та адміністрування управлінських рішень.

Вивчення даної дисципліни дає можливість здобувачу вищої освіти:
знати:

- предмет, завдання та функції державно-адміністративного менеджменту;
- концептуальні основи теорії і практики адміністративного менеджменту;
- витоки та історію становлення й розвитку теорії адміністративного управління;
- суб'єктно-об'єкту детермінацію адміністративної діяльності;
- методологію адміністративного менеджменту;
- основи і практику утворення державно-менеджерської системи;
- механізм функціонування державно-адміністративного апарату;
- сутність кадрової політики, її тактику і стратегію в державно-адміністративному управлінні;
- інформаційно-комунікативні зв'язки в системі менеджменту;
- застосування сучасних засад і напрямів наукової організації праці;
- порядок розробки і прийняття управлінських рішень на різних рівнях адміністративної діяльності;

уміти:

- творчо впроваджувати набуті теоретичні знання та практичні навички з управлінської адміністративної діяльності під час здійснення менеджерських функцій;
- застосовувати у відповідності із ситуацією найефективніші методи адміністративної роботи з метою досягнення конкурентних показників;
- приймати і реалізовувати результативні управлінські рішення на основі забезпечення компромісу інтересів різних організацій, громадськості, держави;
- планувати й організовувати особисту діяльність з метою формування ефективних гнучких організаційних структур управління;

- враховувати досвід управлінської адміністративної діяльності, набутий різними школами управління в умовах України;
- організовувати процес документування в управлінні, формувати потоки документів, створювати порядок їх проходження та виконання;
- спілкуватися з підлеглими та колективом, проводити наради.

Мета та основні задачі дисципліни.

Метою викладення дисципліни «***Адміністративний менеджмент***» є формування у здобувачів сучасного системного мислення і комплексу спеціальних знань у галузі підвищення ефективності управління організаційними структурами завдяки правильному використанню менеджерами різних рівнів принципів та інструментів адміністрування, створенню цілісної системи адміністративного управління організацією.

Предметом вивчення дисципліни є дослідження теоретичних та практичних особливостей адміністративного менеджменту у сучасних умовах господарювання.

Завданням вивчення курсу «Адміністративний менеджмент» є:

- вивчення термінологічної бази з адміністративного менеджменту;
- обґрунтування ролі адміністрації та менеджера-адміністратора в системі адміністративного менеджменту;
- вивчення функцій та процесу адміністративного;
- формування вмінь щодо планування та організування адміністративної роботи;
- обґрунтування вибору форм і методів адміністративного впливу на підлеглих;
- вивчення форм адміністративного контролювання та регулювання діяльності;
- формування інформаційно-адміністративного забезпечення роботи організації.

Компетентність, що забезпечує.

Інтегральна компетентність – здатність розв’язувати складні, спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів менеджменту, характеризується комплексністю і невизначеністю умов.

Загальні компетентності:

- Здатність реалізовувати свої права і обов’язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.
- Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.
- Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.
- Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.
- Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

- Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.
- Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
- Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Спеціальні (фахові) компетентності:

- Здатність визначати та описувати характеристики організації.
- Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.
- Здатність визначати перспективи розвитку організації.
- Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.
- Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.
- Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.
- Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.
- Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.
- Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.
- Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Результати навчання. За результатами вивчення курсу здобувачі вищої освіти повинні демонструвати здатність визначати перспективи розвитку організації; розв'язувати складні, спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління та адміністрування організацією, її підрозділами через реалізацію функцій, методів, принципів адміністративного менеджменту; здатність формувати управлінську команду, працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань; формувати обґрунтовані управлінські рішення, використовуючи сучасний інструментарій менеджменту; уміти організовувати колективну роботу, працювати в команді, толерантно сприймаючи соціальні, етнічні, конфесійні та культурні відмінності, особисто діяти відповідно до етичних норм та цінностей.

**Структура курсу
Змістовий модуль 1.**

«Теоретичні засади адміністративного менеджменту»

Лекції:

Тема 1. Адміністративний менеджмент: сутність та основні складові.
Методологічні основи адміністративного менеджменту

Тема 2. Становлення та розвиток системи адміністративного управління

Тема 3. Адміністративні органи управління та їх різновиди

Тема 4. Менеджмент як вид професійної діяльності. Модель менеджера-адміністратора. Організація роботи адміністративного апарату

Практичні заняття:

Тема 1. Адміністративний менеджмент: сутність та основні складові.
Методологічні основи адміністративного менеджменту. Становлення та розвиток системи системи адміністративного управління

Тема 2. Адміністративні органи управління та їх різновиди

- Тема 3. Модель сучасного менеджера-адміністратора
Тема 4. Організація роботи адміністративного апарату

Змістовий модуль 2.

«Технологія адміністративного менеджменту»

Лекції:

- Тема 5. Планування в адміністративному менеджменті
Тема 6. Організаційна діяльність як функція адміністративного менеджменту. Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління
Тема 7. Мотивування як функція адміністративного менеджменту
Тема 8. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті
Тема 9. Управлінські рішення в адміністративному менеджменті. Обґрунтування управлінських рішень в адміністративному менеджменті
Тема 10. Інформаційне забезпечення адміністративної діяльності
Тема 11. Регулярний менеджмент як вид діяльності в адміністративному менеджменті
Тема 12. Техніка розподілу функцій в адміністративному менеджменті.
Тема 13. Техніка організації і проведення нарад і засідань. Техніка ділових контактів. Техніка контактів з підлеглими.

Практичні заняття:

- Тема 5. Планування в адміністративному менеджменті
Тема 6. Організаційна діяльність як функція адміністративного менеджменту
Тема 7. Методологічні основи проектування організаційних структур та структур адміністративного управління
Тема 8. Мотивування, контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті управління
Тема 9. Управлінські рішення в адміністративному менеджменті. Обґрунтування управлінських рішень в адміністративному менеджменті
Тема 10. Інформаційне забезпечення адміністративної діяльності
Тема 11. Методи і прийоми децентралізації повноважень і функцій
Тема 12. Планування особистої роботи в апараті управління. Робота керівника з документами
Тема 13. Ділове спілкування. Техніка контактів керівника з підлеглими. Комунікаційний адміністративний менеджмент. Оцінка роботи підлеглих

2.3. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Пререквізити (базові знання необхідні для успішного опанування компетентностями). Базові знання з дисциплін: «Менеджмент», «Адміністративний менеджмент», «Маркетинг», «Управління персоналом».

Постреквізити. Продовжують вивчення даного предмету наступні дисципліни: «Управління проектами», «Корпоративне управління», «Інноваційний менеджмент», «Інвестиційний менеджмент».

Коротка анотація дисципліни (загальна характеристика, особливості, переваги). Вивчення теоретичних засад стратегічного управління, оволодіння інструментарієм, методологією розробки стратегій розвитку організації та набуття практичних вмінь і навичок щодо використання концепції стратегічного управління в діяльності підприємства. В умовах змішаної економіки найбільш актуальних завдань набуває створення умов ефективної і динамічної трансформації виробничо-господарської діяльності економічних суб'єктів, ключовою складовою чого стає удосконалення організаційних і структурних відносин з паралельним переглядом економічних зв'язків і методів управління. При цьому необхідності набуває розвиток виробничої активності господарських суб'єктів, скерувати яку не можливо без використання новітніх методів стратегічного управління, що забезпечують довгострокові конкурентні переваги. Сама по собі стратегія є довгостроковим комплексним планом дій, спрямованим на керівництво підприємством з метою досягнення поставлених цілей.

Вивчення даної дисципліни дає можливість здобувачу вищої освіти знати:

- місце і роль, етапи розвитку стратегічного управління в системі управління;
- практичне значення, сфери використання стратегічного управління;
- основні концепції та методологічні підходи до стратегічного управління;
- особливості використання стратегічного управління різних форм власності;
- характеристика етапу ціле утворення;
- складові та технологію аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища організації;
- поняття і сутність моделей сучасної конкуренції, особливості визначення стратегій конкуренції;
- технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства
- причини необхідності використання стратегічного планування;
- класифікації стратегій та стратегічний набір підприємства;
- критерії та показники ефективності стратегій;
- процес розробки стратегії в організації;
- концептуальні підходи до управління процесом стратегічних змін;
- параметри, які характеризують стратегічну позицію підприємства та СЗГ, ключові фактори успіху СЗГ;
суть стратегічних перетворень

вміти:

- формулювати стратегічні завдання різного рівня на підприємстві;
- розробляти місію, цілі, стратегію та «стратегічний набір» організації;
- застосовувати концептуальні положення стратегічного управління на практиці;
- проводити стратегічний аналіз стосовно організації за допомогою різних методів і методик;
- використовувати моделі, інструменти стратегічного управління в різних конкретних ситуаціях;
- визначати систему показників та здійснювати оцінювання ефективності стратегічного управління;
- оцінювати доцільність впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії
- управляти процесом стратегічних змін в організації та ранжувати їх за пріоритетністю.

Мета та основні завдання дисципліни.

Метою викладання дисципліни «Стратегічне управління» є оволодіння сучасними теоретичними основами стратегічного управління та практичними навичками прийняття стратегічних рішень в процесі управління діяльністю та розвитком організації.

Предметом вивчення дисципліни є дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу стратегічного управління організацією.

Завданням вивчення дисципліни є:

- вивчення місця і ролі, етапів розвитку стратегічного управління в системі управління; сфери використання стратегічного управління;
- вивчення основних концепцій та методологічних підходів до стратегічного управління;
- вивчення особливостей використання стратегічного управління різних форм власності;
- знання характеристики етапу цілеутворення;
- вивчення складових та технологій аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища організації;
- знання сутності моделей сучасної конкуренції, технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства
- знання моделей стратегічного планування;
- вивчення класифікацій стратегій та стратегічний набір підприємства;
- володіння методиками розробки стратегій в організації;
- знання концептуальних підходів до управління процесом стратегічних змін;
- вивчення параметрів, які характеризують стратегічну позицію підприємства та СЗГ, ключових фактори успіху СЗГ;
- вміння використовувати моделі стратегічних перетворень.

Компетентність, що забезпечує.

Інтегральна компетентність - здатність розв'язувати складні, спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів менеджменту, характеризується комплексністю і невизначеністю умов.

Загальні компетентності:

1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу..
2. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.
3. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.
4. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій..
- 5.Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.
6. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.
7. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
- 8.Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

Спеціальні (фахові) компетентності:

1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.
2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.
3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.
4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.
5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.
6. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.
7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.
8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.
9. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.
- 10.Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.
- 11.Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.
- 12.Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Результати навчання: Результатом вивчення дисципліни є здобуття теоретичних знань щодо стратегічного управління суб'єктами господарювання, практична підготовка здобувачів та формування професійних компетенцій.

За результатами вивчення курсу здобувачі вищої освіти повинні демонструвати здатність визначати перспективи розвитку організації, навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень; описувати зміст функціональних сфер діяльності організації; виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень. Розробляти ефективні стратегії управління ресурсами, запроваджуючи сучасні системи управління людськими ресурсами.

Структура курсу

Змістовий модуль 1. Основні складові системи стратегічного управління

Лекції:

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління

Тема 2.Види стратегічного управління

Тема 3. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства

Тема 4. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства

Тема 5. Стратегічне планування

Тема 6. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства

Практичні заняття:

Тема 1. Концепція стратегічного управління. Досвід та проблеми використання системи стратегічного управління підприємствами України.

Тема 2. Розвиток теорії стратегічного управління

Тема 3. Рівні стратегії в системі стратегічного управління.

Тема 4. Значення стратегічного планування для діяльності підприємства

Тема 5. Поняття зовнішнього середовища, його складові. Проведення стратегічної діагностики середовища підприємства

Тема 6. Діагностика внутрішнього середовища в системі стратегічного аналізу діяльності підприємства

Змістовий модуль 2. Організація стратегічного управління на підприємстві

Лекції:

Тема 7. Стратегічний потенціал підприємства та формування його

Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства

Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації

Тема 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві

Практичні заняття:

Тема 7. Стратегічний потенціал підприємства

Тема 8. Ресурсний аналіз та компетенції підприємства

Тема 9. Використання матричних методів («Бостонської консультативної групи», «МакКінзі», «Shell» - DPM, моделі ADL та інших) для оцінювання стратегічної позиції підприємства

Тема 10. Методи та моделі оцінювання правильності вибору стратегії. Використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та ін.)

Тема 11. Розробка та обґрунтування організаційної побудови та структури управління підприємств, що сприяють стратегії

2.4. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

Пререквізити (базові знання необхідні для успішного опанування компетентностями). Базові знання з дисциплін: «Менеджмент», «Управління персоналом», «Економічна теорія», «Маркетинг», «Інвестування», «Державне та регіональне управління».

Постреквізити. Продовжують вивчення даного предмету наступні дисципліни: «Стратегічне управління», «Інвестиційний менеджмент», «Управління проектами».

Коротка анотація дисципліни (загальна характеристика, особливості, переваги). Дисципліна «Управління інноваціями» розкриває сутність, а також механізм управління створенням і впровадженням інновацій на ринку. В процесі вивчення дисципліни здобувач опанує теоретичні основи та практичні навички управління інноваційною діяльністю організації, механізму формування інноваційної політики, особливостей фінансування інноваційних процесів та державного управління інноваційною діяльністю, обґрунтування інноваційної стратегії розвитку та виробничо-господарської діяльності виробництва. Курс складається з двох змістовних модулів, які розкривають основи ефективного управління процесом розроблення, упровадження, виробництва та комерціалізації інновації.

Вивчення даної дисципліни дає можливість здобувачу вищої освіти:
знати:

- механізм формування інноваційної політики на рівні окремого суб'єкта господарювання;
- особливості фінансування інноваційних процесів та державного управління інноваційною діяльністю;
- особливості розвитку інноваційної діяльності в різних організаційних формах виробництва;
- основні організаційні форми реалізації інноваційної діяльності;
- систему, принципи і методи стимулювання інноваційної діяльності на виробництві;

уміти:

- обґрунтовувати організаційно-економічні заходи, спрямовані на підвищення ефективності інноваційної діяльності суб'єкта господарювання;
- організувати раціональне використання інновацій для ефективного виробництва;
- обґрунтовувати інноваційну стратегію розвитку та виробничо-господарської діяльності підприємства;
- складати інноваційно-інвестиційні проекти;
- здійснювати економічне оцінювання прогресивних організаційно-технологічних прийомів виробництва;
- оцінювати інвестиційну привабливість та ефективність інноваційної діяльності підприємства.

Мета та основні задачі дисципліни.

Метою викладання дисципліни «Управління інноваціями» є формування компетентності щодо володіння теоретичними основами та практичними

навичками управління інноваційною діяльністю організації, механізму формування інноваційної політики, особливостей фінансування інноваційних процесів та державного управління інноваційною діяльністю, обґрунтування інноваційної стратегії розвитку та виробничо-господарської діяльності виробництва.

Предметом вивчення дисципліни «Управління інноваціями» є основи ефективного управління процесом розроблення, упровадження, виробництва та комерціалізації інновації.

Основними **завданнями**, що мають бути вирішені в процесі викладення курсу, є надання здобувачам вищої освіти:

- освоєння теоретичних основ розвитку і регулювання інноваційної діяльності;
- вивчення особливостей забезпечення життєздатності підприємств в умовах внутрішньої і зовнішньої конкуренції;
- розробка і послідовна реалізація програм (проектів) інноваційного розвитку підприємств;
- уміння йти на ризик у розумних межах і спроможність нівелювати вплив ризикових ситуацій на фінансове становище підприємства;
- розуміння механізму управління науково-технічним прогресом, впровадження нововведень (інновацій) як основи економічного росту, підвищення конкурентоздатності організацій і економіки в цілому.

Компетентність, що забезпечує. Вивчення дисципліни забезпечує формування у фахівців загальної здатності розв'язувати складні, спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління, що передбачає застосування управлінських теорій та методів; здатності аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; здатності визначати перспективи розвитку організації; здатності управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій управління та застосування спеціальних методів у сфері управління інноваціями.

Результати навчання. За результатами вивчення курсу здобувачі вищої освіти опановують механізм формування інноваційної політики на рівні окремого суб'єкта господарювання, а також особливості державного управління інноваційною діяльністю; знаються на особливостях інноваційної діяльності в різних організаційних формах виробництва, а також знають основні організаційні форми реалізації інноваційної діяльності; володіють системою принципів і методів стимулювання інноваційної діяльності на виробництві; уміють обґрунтовувати організаційно-економічні заходи, спрямовані на підвищення ефективності інноваційної діяльності суб'єкта господарювання; здатні обґрунтовувати інноваційну стратегію розвитку та виробничо-господарської діяльності підприємства; можуть складати інноваційно-інвестиційні проекти; уміють оцінювати інвестиційну привабливість та ефективність інноваційної діяльності підприємства.

Структура курсу

Змістовий модуль 1. Організація інноваційної діяльності

Лекції

Тема 1. Інновації, інноваційні процеси: становлення теорії та сучасні

тенденції розвитку

Тема 2. Інноваційна діяльність як об'єкт управління

Тема 3. Державна підтримка інноваційних процесів

Тема 4. Організаційні форми інноваційної діяльності

Семінарсько-практичні заняття

Тема 1. Становлення теорії інноватики та її сучасні концепції.

Тема 2. Технологія управління інноваціями.

Тема 3. Методи державної підтримки інноваційної діяльності.

Тема 4. Особливості менеджменту інновацій в організаціях різних форм.

Змістовий модуль 2. Управління інноваційною діяльністю

Лекції

Тема 5. Управління інноваційним розвитком організації

Тема 6. Управління інноваційним проектом

Тема 7. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності організації

Тема 8. Особливості управління інноваційною діяльністю в аграрному секторі економіки

Семінарсько-практичні заняття

Тема 5. Стратегія, планування та мотивація інноваційної діяльності організації.

Тема 6. Управління реалізацією інноваційних проектів.

Тема 7. Ефективність інноваційної діяльності.

Тема 8. Перспективні напрями активізації інноваційної діяльності в аграрному секторі України

3. ТЕСТОВІ ПИТАННЯ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ

3.1 МЕНЕДЖМЕНТ

1. Об'єктом вивчення менеджменту є:

- а) працівники керуючої і керованої систем організації;
- б) процес управління діяльністю підприємств;
- в) теоретичні засади управлінської діяльності;
- г) проектування систем менеджменту.

2. Суб'єктом вивчення менеджменту є:

- а) працівники керуючої і керованої систем організації;
- б) процес управління діяльністю підприємств;
- в) теоретичні засади управлінської діяльності;
- г) проектування систем менеджменту.

3. Що слід розуміти під терміном "Менеджмент":

- а) керування якоюсь системою;
- б) управління організацією в ринкових умовах із обов'язковим застосуванням економічних методів;
- в) походить від англійського "management" і означає керувати, очолювати;
- г) передбачає очолювання та керування якоюсь системою.

4. З яких частин складається економічний механізм менеджменту?

- а) внутрішнього фірмового управління, управління виробництвом;
- б) управління персоналом, внутрішньо фірмового управління, управління виробництвом;
- в) управління виробництвом і управління персоналом;
- г) внутрішньо фірмового управління, управління виробництвом, управління матеріально-технічними засобами.

5. Основне завдання менеджменту – це:

- а) направлення працівників до спільних дій постановкою єдиних завдань для досягнення цілей організації;
- б) об'єднання працівників до спільних дій постановкою конкретних завдань;
- в) уміння ефективно управляти, удосконалюючи структуру організації;
- г) удосконалення управлінського механізму.

6. Предмет менеджменту як науки управління включає:

- а) процес виробництва і обміну продукції;
- б) дослідження законів і закономірностей життєдіяльності організацій, а також відносин між працюючими в процесі виробництва;
- в) організаційні, управлінські та міжособові відносини між працюючими в процесі виробництва;
- г) процес контролю за роботою кадрів.

7. Об'єктом вивчення менеджменту є:

- а) контроль за господарською діяльністю;
- б) організаційні відносини в організації;
- в) трудові колективи та процеси, які в них здійснюються;
- г) контроль за діяльністю кадрів.

8. Функції планування, організування, контролювання, мотивування, становлять в менеджменті:

- а) філософію;
- б) проблеми;
- в) процес;
- г) цілі.

9. До загальних функцій управління організацією належать:

- а) прогнозування, планування, організування, мотивування, координування, контролювання;
- б) планування, організування, спеціалізація, мотивування, контролювання;
- в) маркетинг, планування, організування, мотивування, контролювання;
- г) організування, планування, мотивування, контролювання.

10. Процес управління складається з таких функцій:

- а) планування, прогнозування, аналіз;
- б) планування, організація, аналіз, мотивація;
- в) планування, організація, мотивація, контроль;
- г) організація, мотивація, контроль.

11. Головним завданням планування є:

- а) забезпечення єдиного напрямку зусиль усіх членів організацій;
- б) передбачення майбутнього стану організацій;
- в) контроль за реалізацією заходів;
- г) отримання доходу.

12. Головною метою мотивації є:

- а) досягнення працівниками задоволення від роботи;
- б) зменшення видатків на оплату праці;
- в) виконання членами організації роботи згідно із делегованими обов'язками;
- г) отримання винагороди.

13. Контроль – це:

- а) постійний нагляд за виконанням роботи;
- б) процес забезпечення досягнення мети;
- в) вчинення дій з виправлення ситуації;
- г) встановлення стандартів.

14. Вкажіть, з яких підсистем складається організація, як система:

- а) керуючої та керованої;

- б) керуючої;
- в) керованої;
- г) організаційної.

15. Організація – це група людей, діяльність яких свідомо чи спонтанно координується задля досягнення:

- а) прибутку;
- б) спільної мети;
- в) конкурентних переваг;
- г) ринкових позицій.

16. Управлінський персонал поділяють на керівників, спеціалістів, службовців (технічних виконавців):

- а) залежно від функціональної ролі в процесі управління;
- б) залежно від посади, яку вони займають;
- в) залежно від особистої ролі в управлінні підприємством;
- г) залежно від стажу роботи.

17. Ситуаційний підхід до управління ґрунтується на припущенні, що придатність та ефективність різних методів управління визначається:

- а) системою стосунків, що склалися в колективі;
- б) ситуацією, в якій опинилася організація;
- в) досконалістю володіння менеджером прийомами управління;
- г) досконалістю володіння менеджером методами управління.

18. Системний підхід до управління ґрунтується на уявленні про організацію як:

- а) закриту систему, зорієнтовану на довготривале існування завдяки бездоганній роботі кожного з її елементів;
- б) відкриту систему, що є сукупністю взаємопов'язаних елементів, зорієнтованих на досягнення цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- в) систему взаємопов'язаних елементів, кожен із яких виконує одну, притаманну лише йому функцію, що забезпечує існування організації в довготривалій перспективі;
- г) закриту систему, зорієнтовану на короткострокове існування завдяки бездоганній роботі кожного з її елементів.

19. Створення науковою фундаменту, що замінює собою старі, традиційні методи виконання роботи на ретельне наукове дослідження кожного її елементу – це одне з основних положень школи:

- а) науки управління;
- б) адміністративної;
- в) наукового управління;
- г) поведінкової.

20. Послідовність в якій виконуються основні функції менеджменту – така:

- а) планування, організація, мотивація і контроль;
- б) організація, планування, мотивація і контроль;
- в) планування, мотивація, контроль і організація;
- г) організація, планування, мотивація і контроль.

21. Планування – це:

- а) вміння визначити завдання, вибрати виконавців для їх реалізації і методи досягнення поставлених цілей;
- б) вміння передбачити цілі організації, результати її діяльності і ресурси, які необхідні для досягнення поставлених цілей;
- в) вміння передбачити майбутні результати;
- г) оцінка можливості здійснення прогнозів при наявних ресурсах.

22. Методи, націлені на деталізацію планів, регулювання виробничого процесу і господарської діяльності, забезпечення чітких дій апарату управління і злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства, – це:

- а) організаційні методи управління;
- б) оперативно-розпорядчі методи управління;
- в) економічні методи управління;
- г) адміністративні методи управління.

23. До суб'єктів планування належить:

- а) розподіл ресурсів та резервів;
- б) розробка стандартів та нормативів;
- в) планові відділи та організації;
- г) виробнича, фінансова, інноваційна та інша діяльність організації.

24. Ключовими поняттями організаційної структури є:

- а) елементи; зв'язки; рівні; повноваження;
- б) підрозділи; комунікації; ієрархія; повноваження;
- в) організаційні одиниці; механізми координації; повноваження;
- г) рівні; елементи; зв'язки; субординація; повноваження.

25. У якій структурі управління найвищий рівень централізації?

- а) лінійній;
- б) матричній;
- в) мережній;
- г) проектній.

26. Визначте, яка структура управління передбачає створення функціональних служб при лінійних керівниках:

- а) лінійна;
- б) лінійно-штабна;
- в) матрична;
- г) функціональна.

27. Яка організаційна структура забезпечує високу гнучкість підприємства при виробництві ним продукції з коротким життєвим циклом?

- а) лінійно-функціональна;
- б) лінійно-штабна;
- в) матрична;
- г) функціональна.

28. Стимули – це:

- а) спонукання до дії, викликані зовнішніми факторами;
- б) спонукання до дії, викликані внутрішніми факторами;
- в) спонукання до дії, викликані зовнішніми та внутрішніми факторами;
- г) немає правильної відповіді.

29. Валентність – це:

- а) цінність заохочення чи винагороди для працівника;
- б) вірогідність отримання бажаної винагороди;
- в) очікування того, що витрачені зусилля мають бути винагороджені;
- г) отримання винагороди.

30. Мотиви – це:

- а) спонукання людини до трудової діяльності;
- б) зовнішні спонукання робітника до конкретного виду трудової діяльності;
- в) внутрішні спонукання працівника, що базуються на його особистих інтересах та потребах;
- г) винагорода за працю.

31. Теорія справедливості передбачає:

- а) порівняння валентності і ефективності роботи;
- б) порівняння співвідношення зусиль та винагороди щодо себе і своїх колег, що виконують аналогічну роботу;
- в) формування однакової винагороди для всіх працівників одного відділу;
- г) виплата винагороди за виконану роботу.

32. Вкажіть правильне визначення контролінгу:

- а) система управління процесом досягнення стратегічних цілей підприємства через систему управління його прибутковістю;
- б) система управління фінансами підприємства;
- в) система управління процесом реалізації стратегії підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

33. Створення ефективної системи і механізму управління організацією передбачає:

- а) правильне визначення цілей і пріоритетів у роботі;
- б) формування згуртованого колективу;

- в) вмілу організацію роботи персоналу, створення спонукальних мотивів;
- г) постійне вдосконалення способів, методів і прийомів виконання управлінських операцій.

34. До технологічних навичок та знань менеджерів у сфері управління фінансами та бухгалтерського обліку не відносять:

- а) знання кредитно-банківського і фінансового механізмів ринкової економіки;
- б) знання податкової системи, страхування, основи самофінансування;
- в) розподіл прибутку, розрахунки з постачальниками і покупцями, фінансовими органами, організація власних оборотних коштів;
- г) оцінка придатності застосовуваної технології виготовляти продукцію необхідної якості.

35. Працівник отримує розпорядження і звітує тільки перед одним безпосереднім керівником, – це принцип:

- а) єдиновладдя;
- б) єдності дій;
- в) підпорядкованості інтересів;
- г) скалярного ланцюга.

36. Природний порядок в організації, що має керуючий центр, – це принцип:

- а) справедливості;
- б) централізації;
- в) підпорядкованості інтересів;
- г) корпоративного духу.

37. Способи впливу на окремих працівників та виробничі колективи в цілому, необхідні для досягнення цілей підприємства, – це:

- а) методи управління;
- б) принципи управління;
- в) функції управління;
- г) стилі управління.

38. До характерних ознак колективу не належить:

- а) спільна мета;
- б) взаємодія людей у процесі досягнення їх спільної мети;
- в) однорідність за віковим та професійним складом;
- г) постійність взаємодії протягом всього часу існування колективу.

39. Влада, при якій підлеглий вірить, що керівник може заохотити його за виконану роботу, називається владою:

- а) примусу;
- б) винагороди;
- в) еталонною;
- г) законною.

40. Який тип влади може викликати у підлеглих негативну реакцію:

- а) примусу;
- б) винагороди;
- в) еталонна;
- г) законна.

41. Стиль керівництва, спрямований на участь членів колективу в обговоренні важливих питань його функціонування, – це:

- а) демократичний;
- б) авторитарний;
- в) бюрократичний;
- г) патріархальний.

42. Стиль управління, при якому керівник сам визначає групові цілі, сам приймає рішення, – це:

- а) демократичний;
- б) авторитарний;
- в) бюрократичний;
- г) патріархальний.

43. Стиль управління, за яким керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі управління організацією і мають право на виконання даних їм повноважень, – це:

- а) демократичний;
- б) авторитарний;
- в) бюрократичний;
- г) патріархальний.

44. Властивість інформації бути зрозумілою для того, кому вона адресована, – це:

- а) об'єктивність інформації;
- б) комунікативність інформації;
- в) лаконічність інформації;
- г) актуальність інформації.

45. Інформація – це:

- а) повідомлення, яке дає можливість усунути невизначеність знань користувача про стан об'єкта та розвиток подій;
- б) звітні дані, які надходять з нижчих рівнів управління вищим;
- в) неопрацьовані цифри і факти, що відображають окремі аспекти стану керованої та керуючої систем і зовнішнього середовища;
- г) звітні дані, які надходять з вищих рівнів управління нижчим.

46. Створення ефективної системи і механізму управління організацією передбачає:

- а) правильне визначення цілей і пріоритетів у роботі;

- б) формування згуртованого колективу;
- в) вмiлу організацію роботи персоналу, створення спонукальних мотивiв, забезпечення розвитку працівників, зміцнення їх єдності, підтримання ентузіазму;
- г) постійне вдосконалення способiв, методiв і прийомiв виконання управлiнських операцiй.

47. Організаційна ефективність – це здатність економічного суб'єкта реалізувати задумане, досягти поставленої мети. Дане визначення характеризує ефективність організації з точки зору:

- а) системного підходу;
- б) підходу на основі стратегічних складових;
- в) цільового підходу;
- г) вибіркового підходу.

48. Підхід, який оцінює організаційну ефективність за критеріями, що здатні забезпечити внутрішню єдність і гарантувати виживання організації у мінливому середовищі, – це:

- а) системний підхід;
- б) підхід на основі виділення стратегічних складових;
- в) цільовий підхід;
- г) вибіркового підхід.

49. Витрати на управління охоплюють:

- а) витрати на оплату праці управлiнського персоналу;
- б) витрати на оргтехніку та засоби комунікацiй;
- в) витрати на службові відрядження;
- г) всі відповіді правильні.

50. Одним з чинникiв удосконалення системи менеджменту є:

- а) зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення чисельності апарату управління та підвищення продуктивності їх праці;
- б) підвищення заробітної плати працівників апарату управління;
- в) зниження собівартості продукції;
- г) поліпшення показникiв платоспроможності підприємства.

3.2. АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Адміністративний менеджмент – це...

- а) суспільна наука, яка вивчає державне управління, управлінські процеси, взаємовідносини між органами виконавчої влади;
- б) менеджмент в органах державної влади та організаціях контролюючого та регулюючого профілю;
- в) управлінська діяльність, яка передбачає встановлення, підтримку параметрів функціонування організації шляхом чіткої формалізації, регламентації, контролю та регулювання діяльності трудового колективу;
- г) усі відповіді правильні.

2. Адміністрація – це...

- а) управлінська діяльність державних органів; органи виконавчої влади держави; урядовий апарат;
- б) організаційна діяльність у сфері управління;
- в) посадові особи, що керують персоналом будь-якої установи, підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

3. Адміністративна діяльність – це... (дати найбільш повну відповідь).

- а) різновид управлінської діяльності, спрямована на організацію і управління різними процесами;
- б) це діяльність працівників апарату управління, яка здійснюється в рамках визначеної посади;
- в) ведуча, направляюча серед інших видів діяльності, оскільки свідомо здійснюється людською діяльністю, спрямованою на ефективне виконання робіт (індивідуально або колективно) для досягнення цілей;
- г) усі відповіді правильні.

4. Основними завданнями адміністративного менеджменту є ... (дати найбільш повну відповідь).

- а) реалізація статусу керівника та стабілізація структур організації;
- б) супровід процесів функціонування та забезпечення виконавчої дисципліни;
- в) здійснення документообігу, реєстрація та оформлення звітності;
- г) усі відповіді правильні.

5. До основних функцій адміністративного менеджменту відносяться (дати найбільш повну відповідь) ...

- а) планування, організування, мотивування, контролювання;
- б) проектувальна, організаційна, управлінська, виконавча, контрольна;
- в) управлінська, розпорядницька, виконавська, контрольна;
- г) усі відповіді правильні.

6. Одним із основних завдань реалізації організаційної функції виступає ...

- а) формування організаційної структури та структури адміністративної служби;
- б) формування корпоративної культури організації;
- в) ведення організаційно-розпорядчої документації;
- г) розробка та затвердження графіків та термінів виконання робіт.

7. До допоміжних функцій адміністративно-державного управління належить ...

- а) функція управління персоналом (добір і навчання кадрів, оцінка ефективності їх діяльності);
- б) функція придбання майна та обладнання (визначення у його потребах та придбання, управління ним);
- в) функція управління бюджетною сферою та організація бухгалтерського обліку; розробка пропозицій щодо коригування бюджетною сферою;
- г) усі відповіді правильні.

8. Основи ділового адміністрування були закладені в 1880-1920 рр. Теоретичні основи ділового адміністрування слід розглядати ...

- а) в науковому управлінні (Ф. Тейлора);
- б) функціональному підході до менеджменту (А. Файоля);
- в) бюрократичній теорії (М.Вебера);
- г) усі відповіді правильні.

9. Управлінські методи поділяються за функціональним змістом на...

- а) адміністративні, економічні, правові, соціально-психологічні;
- б) прямої та непрямої дії;
- в) стимулюючі та стримуючі;
- г) усі відповіді не правильні.

10. Адміністративні методи державного управління – це ...

- а) сукупність засобів правового і адміністративного впливу на відносини людей в організації;
- б) сукупність прийомів, впливів, заснованих на використанні об'єктивних організаційних відносин між людьми та загально-організаційних принципів управління;
- в) способи і прийоми, дії прямого і обов'язкового визначення поведінки і діяльності людей з боку відповідних керівних компонентів держави;
- г) усі відповіді правильні.

11. Бюрократія – це ...

- а) найвищий орган управління;
- б) адміністративно-державний апарат;
- в) представництво організації;
- г) усі відповіді правильні.

12. Органи державного управління поділяються на два види. Назвіть їх.

- а) органи державно-політичного управління та державно-адміністративні (загальнодержавні) відомства;
- б) державно-політичного управління й органи місцевого самоврядування;
- в) державно-адміністративні (загальнодержавні) відомства та органи місцевого самоврядування;
- г) усі відповіді не правильні.

13. Найвищим органом державної влади і державно-політичного управління в Україні виступає ...

- а) інститут глави держави;
- б) органи місцевого самоврядування;
- в) провідна політична партія;
- г) коаліційні партії.

14. Найвищим органом адміністративного управління в Україні є ...

- а) Президент;
- б) Уряд;
- в) коаліційні партії;
- г) населення країни.

15. Яку назву має вид управління, до якого залучається населення?

- а) місцеве самоврядування;
- б) технічне та технологічне управління;
- в) референдум;
- г) політичне й економічне управління.

16. Президент України - це загальнодержавний, представницький, виборний, одноособовий, постійно діючий орган державної влади, який визнається главою держави. Загальнодержавність означає, що ...

- а) офіційно уповноважений представляти інтереси України;
- б) що зайняти пост Президента України можна виключно на підставі прямих, загальних, рівних виборів шляхом таємного голосування;
- в) інститут Президента України представлений однією особою, яка наділена державно-владними повноваженнями, тобто правом приймати нормативно-правові акти;
- г) його компетенція поширюється на всю територію України.

17. Адміністрація Президента України – це ...

- а) допоміжний орган;
- б) дорадчий орган;
- в) консультативний і постійно діючий орган;
- г) усі відповіді правильні.

18. Систему органів виконавчої влади становлять ...

- а) Кабінет Міністрів України;
- б) Рада національної безпеки і оборони України;
- в) Конституційний Суд України;
- г) Адміністрації Президента України.

19. Адміністративно-територіальна одиниця – це ...

- а) область, район, місто, район у місті, селищі, село;

- б) жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр;
- в) органи місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст;
- г) форма прийняття територіальною громадою рішень з питань, що належать до відання місцевого самоврядування, через пряме голосування.

20. Територіальна громада – це ...

- а) область, район, місто, район у місті, селищі, село;
- б) жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр;
- в) органи місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст;
- г) форма прийняття територіальною громадою рішень з питань, що належать до відання місцевого самоврядування, через пряме голосування.

21. Система принципів державної служби складається з конституційних і організаційно-функціональних. До конституційних відносяться такі принципи ...

- а) обов'язковість для державних службовців рішень, прийнятих вищими органами державної влади та їх керівниками в межах їхніх повноважень і згідно із законодавством України;
- б) професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі державних службовців;
- в) прозорість у здійсненні державної служби;
- г) служіння народу України.

22. Влада – це ...

- а) форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрям діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів тощо;
- б) посадові (службові) права і можливості менеджера приймати рішення, що впливають на дії підлеглих;
- в) ефективне передавання своїх поглядів;
- г) залякування, обіцянка завдати підлеглому зло.

23. Способи управлінського впливу на підлеглих поділяються на ...

- а) уподібнення та переконання;
- б) прохання та погрози;
- в) підкуп і наказ;
- г) усі відповіді правильні.

24. Лідерство в управлінні – це ...

- а) здатність впливати на менеджерів підрозділів і на окремих працівників;

- б) здатність впливати на окремих людей, на їх групи і досягати певних цілей;
- в) здатність впливати на колективи і досягати певних цілей;
- г) здатність впливати на окремі групи людей.

25. Менеджеру влада в організації надається ...

- а) наказом керівників вищої ланки;
- б) місцевими органами виконавчої влади та наказами керівників вищої ланки;
- в) трудовим колективом та місцевими органами управління;
- г) статутом організації та діючими законодавчими актами України.

26. Яким чином і за допомогою чого здійснюється керівництво організацією?

- а) за допомогою комунікацій та методів менеджменту;
- б) за допомогою функцій, методів менеджменту, комунікацій, шляхом прийняття управлінських рішень;
- в) за допомогою методів менеджменту;
- г) за допомогою принципів і методів управління.

27. Де переважно застосовується влада, що базується на примусі?

- а) в організаціях, де менеджери не мають відповідних професійних якостей для керівництва;
- б) в організаціях, де менеджери не володіють відповідними методами керівництва;
- в) в організаціях, де менеджери не визнають інших форм влади над підлеглими і вплив на підлеглих здійснюється переважно через страх;
- г) в організаціях, де менеджери не мають відповідного досвіду керівництва системами.

28. На рівні держави виділяють такі форми влади ...

- а) законодавчу та судову;
- б) законодавчу, виконавчу та судову;
- в) судову і конституційну;
- г) виконавчу і судову.

29. Вплив через залучення працівників до управління здійснюється шляхом ...

- а) видання наказів про заохочення персоналу;
- б) спрямування зусиль персоналу на здійснення потрібної мети;
- в) розроблення відповідних заходів щодо виконання поставлених завдань;
- г) спрямування зусиль персоналу на отримання запланованих прибутків.

30. Сучасному адміністратору повинні бути притаманні норми таких видів етики: економічна, службова, професійна, дескриптивна, нормативна, екологічна тощо. Що являє собою службова етика?

- а) розглядає принципи й норми моральних відносин між працівниками різного службового статусу, які мають неоднакові службові права і обов'язки.

- б) передбачає верховенство людини над матеріальними потоками у процесі виробництва;
- в) розглядає все те, що дає змогу відповісти на запитання, як повинна чинити людина, виходячи із принципів і норм моралі.
- г) розглядає моральний характер взаємовідносин між людьми в процесі їхньої професійної діяльності.

31. Сучасному адміністратору повинні бути притаманні норми таких видів етики: економічна, службова, професійна, дескриптивна, нормативна, екологічна тощо. Що являє собою професійна етика?

- а) розглядає принципи й норми моральних відносин між працівниками різного службового статусу, які мають неоднакові службові права і обов'язки.
- б) передбачає верховенство людини над матеріальними потоками у процесі виробництва;
- в) розглядає все те, що дає змогу відповісти на запитання, як повинна чинити людина, виходячи із принципів і норм моралі.
- г) розглядає моральний характер взаємовідносин між людьми в процесі їхньої професійної діяльності.

32. Сучасному адміністратору повинні бути притаманні норми таких видів етики: економічна, службова, професійна, дескриптивна, нормативна, екологічна тощо. Що являє собою нормативна етика?

- а) розглядає принципи й норми моральних відносин між працівниками різного службового статусу, які мають неоднакові службові права і обов'язки.
- б) передбачає верховенство людини над матеріальними потоками у процесі виробництва;
- в) розглядає все те, що дає змогу відповісти на запитання, як повинна чинити людина, виходячи із принципів і норм моралі.
- г) розглядає моральний характер взаємовідносин між людьми в процесі їхньої професійної діяльності.

33. До організації робочого місця менеджера висуваються певні вимоги. Технічні вимоги передбачають ...

- а) таку організацію робочого місця, при якій витрати на його утримання мінімальні, однак достатні для його нормального функціонування;
- б) вимоги до освітленості, повітрообміну, температурного режиму, вологості, шуму й інших факторів середовища, які впливають на здоров'я і працездатність людини;
- в) визначення необхідного простору для розміщення меблів, устаткування, проходів і самого працівника (розміри робочих площ і меблів для різних категорій службовців);
- г) визначення сфери компетенції працівника на визначеному робочому місці, його права, обов'язки, підпорядкованість, вертикальні і горизонтальні зв'язки з іншими робочими місцями, форми і методи стимулювання ефективної роботи.

34. Збори – це...

- а) форма організації спільної діяльності працівників одного або кількох підприємств (установ, організацій, підрозділів, груп), яких збирає керівник для обговорення того або іншого питання, вироблення або прийняття рішення;
- б) форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії) або групи. Здебільшого проведення засідань передбачено статутом організації або положенням про неї, хоч іноді засідання може проводитися і за ініціативою керівника;
- в) спільна присутність де-небудь будь-чим об'єднаних людей, як правило, зумовлена певною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства та ін.);
- г) усі відповіді не правильні.

35. Засідання – це ...

- а) форма організації спільної діяльності працівників одного або кількох підприємств (установ, організацій, підрозділів, груп), яких збирає керівник для обговорення того або іншого питання, вироблення або прийняття рішення;
- б) форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії) або групи. Здебільшого проведення засідань передбачено статутом організації або положенням про неї, хоч іноді засідання може проводитися і за ініціативою керівника;
- в) спільна присутність де-небудь будь-чим об'єднаних людей, як правило, зумовлена певною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства та ін.);
- г) усі відповіді не правильні.

36. «П'ятихвилинка» - це різновид ...

- а) нарад;
- б) засідань;
- в) зборів;
- г) усі відповіді не правильні.

37. Планування містить у собі визначення ...

- а) кінцевої та проміжної мети;
- б) завдань, вирішення яких необхідне для досягнення мети;
- в) засобів та способів їх вирішення; необхідних ресурсів, їх джерел і способу розподілу;
- г) усі відповіді правильні.

38. Приймати рішення з комплексних проблем діяльності фірми в міжнародному масштабі допомагає ...

- а) поточне планування;
- б) середньострокове планування;
- в) стратегічне планування;
- г) перспективне планування.

39. Організація управління – це ...

- а) сукупність прийомів та методів раціонального поєднання елементів та ланок, що здійснюють адміністративні функції, створюючи тим самими адміністративно-операційну систему;
- б) організація управлінських процесів, тобто регламентація складу процедур і завдань, що розроблюються в кожному підрозділі, типізація процесів реєстрації, передачі, обробки інформації та процесів обґрунтування, прийняття та організації виконання управлінських рішень;
- в) забезпечення раціонального сполучення суб'єкта та об'єкта управління, тобто виявлення змісту прямого та зворотного зв'язку між ними; системи завдань та контролю за їх виконанням, аналізу та оцінки діяльності об'єктів, що управляються, форм стимулювання досягнення кращих результатів;
- г) усі відповіді правильні.

40. Ступінь (рівень) управління – це ...

- а) організаційно відособлені структурні підрозділи, кожний з яких виконує визначену сукупність завдань згідно з вимогами функціонального поділу праці та її кооперації при опрацюванні, прийнятті та реалізації рішень;
- б) сукупність управлінських ланок, які перебувають на відповідному ієрархічному рівні управління і відображають послідовність їх підрозділів знизу доверху;
- в) кількість і склад ланок та ступенів управління, їх підлеглість і взаємозв'язок;
- г) сукупність прийомів та методів раціонального поєднання елементів та ланок, що здійснюють адміністративні функції, створюючи тим самими адміністративно-операційну систему.

41. Важливість делегування для керівників пояснюється ...

- а) делегування підвищує авторитет керівника;
- б) керівник зайнятий і не має часу для виконання всіх завдань;
- в) довіра своїм підлеглим;
- г) готовність до делегування.

42. Процес систематичного передавання повноважень по всій організації до менеджерів нижчих рівнів – це ...

- а) централізація;
- б) делегування;
- в) децентралізація;
- г) завдання.

43. Основними етапами організаційного проектування системи управління організацією є ...

- а) техніко-економічне обґрунтування, розробка завдання на оргпроекування, впровадження проекту вдосконалення системи управління;
- б) техніко-економічне обґрунтування необхідності вдосконалення системи управління; розробка завдання на оргпроекування системи управління; розробка організаційного загального проекту системи управління; розробка організаційного робочого проекту; впровадження проекту вдосконалення;

- в) розробка завдання на оргпроекування системи управління; розробка організаційного загального проекту системи управління; розробка організаційного робочого проекту; впровадження проекту вдосконалення;
- г) усі відповіді не правильні.

44. Головна мета програм і методів мотивації ...

- а) максимізація прибутку;
- б) вдоволеність працівників;
- в) згуртованість колективу;
- г) позитивний психологічний клімат.

45. Важливими елементами адміністративного контролю є облік і аналіз діяльності. Облік діяльності ...

- а) полягає в комплексному вивченні звітної інформації для об'єктивної оцінки діяльності.
- б) дозволяє одержати повну інформацію про стан справ в організації;
- в) виявити складні взаємозв'язки поточного стану організації з різними факторами;
- г) знайти прийнятні шляхи поліпшення стану справ.

46. Важливими елементами адміністративного контролю є облік і аналіз діяльності. Аналіз діяльності ...

- а) полягає в комплексному вивченні звітної інформації для об'єктивної оцінки діяльності.
- б) дозволяє одержати повну інформацію про стан справ в організації;
- в) дозволяє здійснити одержання, обробку і систематизацію зведень, виражених, як правило, у кількісній формі, про задачі, що підлягають виконанню, про наявні ресурси, результати виконання планів і управлінських рішень.
- г) усі відповіді правильні.

47. Управлінська інформація класифікується за різними ознаками. За періодичністю надходження розрізняють ...

- а) науково-технічну, обліково-статистичну й управлінську.
- б) відкрита, службова, конфіденційна, комерційна таємниця (секретна).
- в) систематизовану і несистематизовану інформацію;
- г) регулярну й епізодичну інформацію.

48. Необхідною умовою раціональної організації праці є наявність ...

- а) децентралізації повноважень;
- б) посадової інструкції;
- в) централізації повноважень;
- г) трудового договору.

49. Існує ряд методів і прийомів, за допомогою яких менеджер досягає бажаного рівня децентралізації своїх повноважень і функцій. Найбільш відомим є поєднання єдиноначальності і колегіальності, суть якого полягає в тому, що ...

- а) кожен ділянку роботи очолює одна людина – працівник, який несе всю повноту відповідальності за діяльність своєї ділянки;

- б) менеджер розподіляє функції між безпосередньо підлеглими йому особами;
- в) менеджер для розв'язання визначених задач, які вимагають колегіального прийняття рішень, створює комісії;
- г) менеджера інформують не про стан об'єкта управління чи хід виконання завдання, а лише про відхилення від установлених параметрів.

50. Існує ряд методів і прийомів, за допомогою яких менеджер досягає бажаного рівня децентралізації своїх повноважень і функцій. Найбільш відомим є метод управління за відхиленням, суть якого полягає в тому, що

...

- а) кожен ділянку роботи очолює одна людина – працівник, який несе всю повноту відповідальності за діяльність своєї ділянки;
- б) менеджер розподіляє функції між безпосередньо підлеглими йому особами;
- в) менеджер для розв'язання визначених задач, які вимагають колегіального прийняття рішень, створює комісії;
- г) менеджера інформують не про стан об'єкта управління чи хід виконання завдання, а лише про відхилення від установлених параметрів.

3.3. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

1. Характерні особливості системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників:

- а) тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища;
- б) споживачів, стану конкуренції, постачальників
- в) галузевої належності; розмірів підприємства; типу виробництва, рівня спеціалізації; характеристик виробничого та науково-технічного потенціалу; рівня розвитку управління; рівня кваліфікації персоналу;
- г) здібностей менеджерів та рівня розвитку управління.

2. Сутністю стратегічного управління за допомогою «управління за слабкими сигналами» є:

- а) постійне спостереження за тенденціями у змінах у ринковому середовищі, здійснення категоризації завдань за ступенями терміновості та важливості; надалі процес прийняття рішень контролюється на предмет відповідності наслідків рішень наявним у системі менеджменту стратегічним настановам;
- б) ґрунтується на припущенні про те, що будь-які несприятливі явища або перспектива росту можливостей організації виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників;
- в) необхідність у такого роду управління виникає, коли нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але і виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу;
- г) логічним розвитком стратегічного планування, суть якого полягала у доповненні планування потенціалу підприємства плануванням його стратегії.

3. Стратегічне управління базується на:

- а) концепції підприємства як підприємства як «відкритої, матеріально-речовинної та соціально-економічної системи»;
- б) концепції підприємства як «закритої системи»;
- в) концепції підприємства як «соціотехнічної системи»;
- г) концепції підприємства як «економічної системи».

4. Сучасне стратегічне управління – це:

- а) управління на основі контролю;
- б) управління на основі екстраполяції;
- в) управління на основі екстрених рішень;
- г) управління на основі стратегічного передбачення.

5. У чому полягають основні відмінності між стратегічним управлінням в комерційній організації й державній установі?

- а) відмінностей немає;
- б) у комерційній організації можна організувати стратегічне управління, а в державній установі – ні;
- в) є відмінності в способах формування місії й цілей, у способах моніторингу й контролю, у характері відповідальності;
- г) у комерційній організації є місія, а в державній установі немає.

6. Яка з наведених характеристик відповідає етапу розвитку стратегічного управління «бюджетування»?

- а) екстраполяція сформованих у минулому тенденцій розвитку фірми, цей підхід, більш відомий у нас як метод «планування від досягнутого»;
- б) формальне планування, пов'язане з розрахунками відповідних показників, веденням форм фінансової звітності, складання щорічних фінансових кошторисів;
- в) аналіз як внутрішніх можливостей організації, так і зовнішніх конкурентних сил і пошук, шляхів використання зовнішніх можливостей обліком специфіки організації;
- г) комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, які визначають довгостроковий розвиток організації, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, що може викликати перегляд цілей і коректування загального напрямку розвитку.

7. Використання минулого досвіду при побудові довгострокових планів було характерним для концепції:

- а) управління на основі контролю виконання;
- б) управління на основі екстраполяції;
- в) управління на основі передбачення змін;
- г) управління на основі гнучких термінових рішень.

8. Забезпечення впровадження змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та забезпечення майбутніх змін у діяльності – це основне завдання, яке вирішує:

- а) політика;
- б) тактика;
- в) стратегія;
- г) планування.

9. За рівнем управління, на якому розробляють стратегію, розрізняють:

- а) корпоративну, ділову, функціональну, оперативну стратегію;
- б) стратегію зростання, стабілізації, скорочення;
- в) активну, пасивну стратегію;
- г) фінансову, соціальну, адаптивну стратегію.

10. Активна стратегія характеризується:

- а) диверсифікацією, технологічною орієнтацією, наступальністю;
- б) концентрацією діяльності фірми на визначеному сегменті ринку;
- в) ринковою орієнтацією, оборонною стратегією;
- г) використанням вже перевічених управлінських рішень і методів.

11. Найбільш поширені, перевірені практикою стратегії розвитку бізнесу називають:

- а) базисними;
- б) ринковими;

- в) інтегрованими;
- г) корпоративними.

12. Основний напрям дій, слідування якому в довгостроковій перспективі має привести організацію до мети – це:

- а) стратегія;
- б) місія;
- в) тактика;
- г) управління.

13. До стратегій концентрованого зростання належать стратегії, які пов'язані зі зміною:

- а) продукту і/та ринку;
- б) становища фірми у галузі;
- в) ринку, продукції, галузі;
- г) галузі та технології.

14. Стратегія, відповідно до якої фірма робить все, щоб з цією продукцією на цьому ринку завоювати найкращі позиції:

- а) стратегія посилення позиції на ринку;
- б) стратегія вертикальної інтеграції;
- в) стратегія розвитку ринку;
- г) стратегія скорочення витрат.

15. Стратегія бізнесу, яка передбачає розширення організації шляхом додавання нових структур:

- а) стратегії концентрованого зростання;
- б) стратегії інтегрованого зростання;
- в) стратегії диверсифікованого зростання;
- г) стратегії скорочення.

16. Стратегія, яка виявляється у придбанні структур, які знаходяться між фірмою та споживачем, або у контролі над ними, тобто контролі над системою розподілу та продажу:

- а) стратегія зворотної вертикальної інтеграції;
- б) стратегія вертикальної інтеграції, що йде вперед;
- в) стратегія горизонтальної диверсифікації;
- г) стратегія розвитку ринку.

17. Якщо фірма може проводити послідовну реалізацію кількох стратегій, тоді вважають, що вона реалізує:

- а) комбіновану стратегію;
- б) диверсифіковану стратегію;
- в) концентровану стратегію;
- г) інтегровану стратегію.

18. За розробку і вибір корпоративної стратегії відповідає:

- а) вище керівництво компанії;
- б) керівники функціональних служб;
- в) керівник планово-економічного відділу;
- г) керівники всіх рівнів управління.

19. Стратегія, метою якої є захист стратегічно важливих джерел сировини, зменшення залежності від постачальників:

- а) стратегія диверсифікації;
- б) стратегія регресивної інтеграції;
- в) стратегія прогресивної інтеграції;
- г) ресурсна стратегія.

20. До функціональних стратегій належать:

- а) стратегія горизонтальної і вертикальної інтеграції;
- б) стратегія скорочення і ліквідації;
- в) маркетингова і виробнича стратегія;
- г) міжнародна та багатонаціональна стратегія.

21. Стратегія, яка базується на пошуку та використанні додаткових можливостей існуючого бізнесу для виробництва нової продукції, яка з технічної і маркетингової точки зору подібна до продукції фірми:

- а) стратегія концентричної диверсифікації;
- б) стратегія горизонтальної диверсифікації;
- в) стратегія вертикальної інтеграції;
- г) стратегія горизонтальної інтеграції.

22. Здатність забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей чи післяпродажного обслуговування – це:

- а) диференціація;
- б) диверсифікація;
- в) концентрація;
- г) інтеграція.

23. «Дерево цілей» -це:

- а) це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові;
- б) процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових;
- в) це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта, щодо якого її встановлено, і має відбивати об'єктивні умови його існування;
- г) це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей.

24. Місія організації як сформульоване положення являє:

- а) визначення виду комерційної діяльності організації;
- б) сенс існування організації, її філософію;

- в) рекламний вислів;
- г) характеристику організації.

25. Що являє собою «процес адаптації» в процесі досягнення цілей?

- а) процес досягнення якісної мети, задля якої існує організація у ринковій соціально-орієнтованій економіці;
- б) погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин;
- в) це дії, за допомогою яких індивіди намагаються впливати на цілі організації, змінюючи їх;
- г) це процес, за допомогою якого забезпечується взаємозв'язок людини та організації, завдяки ототожненню окремими особами цілей організації з власними цілями.

26. У менеджменті функцією цілевстановлення є функція:

- а) організації;
- б) мотивації;
- в) планування;
- г) контролю.

27. Які цілі встановлюють у першу чергу?

- а) індивідуальні;
- б) оперативні;
- в) довгострокові;
- г) фінансові.

28. Прогноз визначає:

- а) найбільш прийнятний стан системи в межах певного напрямку;
- б) напрямок (напрямки, можливості) розвитку з різним рівнем ризиків;
- в) шлях досягнення мети, «кроки» (послідовні етапи) та окремі «сходи» руху до них;
- г) концепцію розвитку підприємства та основні напрямки його ділової активності.

29. Стратегічне бачення – це:

- а) те, до чого прагне організація, кінцевий результат її діяльності;
- б) призначення, сенс існування організації;
- в) майбутній напрям розвитку організації, поняття, яке визначає, що організація прагне зробити та якою стати;
- г) заява, що відбиває місію організації та напрям її розвитку, короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі, а також стратегію.

30. Найбільш поширений компонент формального планування:

- а) прогноз;
- б) кошторис;
- в) бюджет;
- г) штатний розпис.

31. Макрооточення організації – це:

- а) фактори, що знаходяться з нею в безпосередній взаємодії;
- б) фактори, що створюють загальні умови існування організації в середовищі;
- в) все те, що оточує організацію зовні;
- г) фактори правового та політичного регулювання.

32. Інструмент стратегічного аналізу, яким досліджуються макроаспекти зовнішнього середовища організації:

- а) PEST-аналіз;
- б) прогнозування;
- в) SWOT-аналіз;
- г) внутрішнє управлінське обстеження.

33. Складність зовнішнього середовища характеризується:

- а) силою, з якою зміна одного фактора впливає на решту факторів зовнішнього середовища;
- б) відносною швидкістю і різними темпами зміни факторів середовища;
- в) кількістю інформації про середовище та рівнем упевненості у її точності;
- г) системою факторів, що впливають на організацію, зумовлену кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу.

34. Конкурентна сила постачальників велика за умов:

- а) якщо виріб, який вони постачають, є стандартним предметом споживання, що постачається на відкритий ринок великою кількістю фірм, які цілком забезпечують попит;
- б) якщо на ринку з'явилися великі партії товарів-замінників, а переключення на них не представляється складним і не вимагає значних витрат;
- в) якщо продукція постачальників відіграє вирішальну роль у процесі виробництва чи якщо вона в значній мірі впливає на якість виробленого товару;
- г) якщо галузь, яку вони постачають, є їхнім основним споживачем.

35. Стратегічно важливі ринки, на яких продає свою продукцію підприємство, називаються:

- а) стратегічними зонами господарювання;
- б) стратегічними господарськими центрами;
- в) секторами бізнесу;
- г) галузями бізнесу.

36. Обслуговування конкретної цільової групи й досягнення конкурентних переваг у вузькому секторі – це:

- а) стратегія диференціації;
- б) стратегія концентрації;
- в) стратегія зосередження;
- г) стратегія скорочення.

37. Що є джерелом стрижньових компетенцій?

- а) ресурси (матеріальні та нематеріальні);
- б) компетенції;
- в) ресурси та компетенції;
- г) людські ресурси.

38. Поняття «портфель (portfolio) бізнесу» використовують для:

- а) визначення загального характеру недавніх придбань фірми і продажу нею частини своєї власності;
- б) визначення критерію розподілу ресурсів і структури капіталовкладень у вироблену продукцію;
- в) визначення стратегії окремих функціональних сфер (маркетинг, виробництво, кадри, фінанси, наукові дослідження й розробки);
- г) визначення більш (чи менш) різноманітних груп господарських підрозділів, що належать тому й самому власнику.

39. Стратегічні одиниці бізнесу (СОБ) можуть охоплювати:

- а) один продукт;
- б) декілька продуктів, що задовольняють подібні потреби;
- г) окремий господарський підрозділ;
- в) продуктово-ринковий сегмент;
- г) один продукт, окремий господарський підрозділ, декілька продуктів, продуктово-ринковий сегмент.

40. Згідно з матрицею БКГ для молодих «зірок» характерною є:

- а) потреба в значних інвестиціях для збереження ринкової позиції;
- б) можливість самостійно забезпечувати своє пропорційне ринкове зростання;
- в) відносно висока частка стабільного ринку, який розвивається повільно;
- г) складність прийняття рішення відносно їх перспектив.

41. До функціональних стратегій належать:

- а) активна і пасивна стратегія;
- б) стратегія горизонтальної і вертикальної інтеграції;
- в) фінансова та інноваційна стратегія;
- г) міжнародна та багатонаціональна стратегія.

42. Значення даної функціональної стратегії зростає в наукомістких сферах бізнесу, в її основі знаходиться управління дослідженнями, розробками, створення та використання нововведень різних типів:

- а) інноваційна стратегія;
- б) виробнича стратегія;
- в) фінансова стратегія;
- г) стратегія управління персоналом підприємства.

43. Здатність забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей чи післяпродажного обслуговування – це:

- а) диференціація;
- б) конкуренція;
- в) концентрація;
- г) інтеграція.

44. Найбільш поширений компонент формального планування:

- а) прогноз;
- б) кошторис;
- в) бюджет;
- г) штатний розпис.

45. Одноосібний підхід щодо планування стратегії характеризується тим, що..

- а) використовується в умовах нестабільного середовища; головне тут - урахування зовнішніх імпульсів і можливості перегляду встановлених стратегій, при чому процес розробки та коригування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим;
- б) стратегія розробляється, виконується та оцінюється у плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;
- в) використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі;
- г) керівник є головним стратегом–архітектором, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій.

46. Стратегічний аналіз (за правильного його застосування) виконує такі функції:

- а) контролюючу, мотиваційну, організаційну;
- б) виховну, організаційну, консультативну;
- в) управлінську, дослідницьку, організаційну;
- г) описову, роз'яснювальну та прогнозну.

47. Бенчмаркінг – це:

- а) функціональна область організації, яка вивчає споживачів, їх запити, потреби, характеристики тощо;
- б) служба, що обслуговує ринок, стимулює попит і просування продукції, послуг, ідей до споживача шляхом інформування про споживчі властивості і якість товару;
- в) унікальне нововведення, при якому досягнення поставлених цілей здійснюються співробітниками організації в межах установленої вартості, термінів і якості виконання;
- г) метод, за допомогою якого дана компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність компанії і підвищити її

конкурентоспроможність.

48. Вважають, що організація має стрижньові компетенції, якщо:

- а) одержує прибуток;
- б) результати діяльності організації вищі, ніж у середньому по галузі;
- в) має престижну торгову марку (імідж);
- г) задовольняє потреби клієнтів

49. Джерела конкурентних переваг, які можна утримувати довгий час і які менш доступні конкурентам:

- а) дешева сировина, робоча сила, масштаб виробництва;
- б) тісні зв'язки з клієнтами, репутація підприємства, патентована технологія;
- в) масштаб виробництва, патентована технологія;
- г) антимонопольна політика держави, інфляція, державні замовлення.

50. Стратегічний рівень підприємства (організації) – це:

- а) визначення необхідного для існування та розвитку підприємства кадрового складу з конкретними кількісними (чисельність) та якісними (кваліфікація) показниками;
- б) забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки вибору адекватних стратегій та нагромадження (підтримки) конкурентних переваг;
- в) частина середовища функціонування організації;
- г) рівень його готовності до ефективних дій у середовищі завдяки розробці та реалізації обґрунтованих стратегічних рішень, що враховують можливості та обмеження розвитку цього підприємства.

3.4. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

1. Як визначається термін «інновація» в Законі України «Про інноваційну діяльність»?

- а) ідея, яка доведена до практичного застосування у ринкових умовах;
- б) сукупність прогресивних знань і навичок, застосовуваних у техніці, технології, організації виробництва, які на інших об'єктах дають ефект;
- в) новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери;
- г) розроблення нового продукту, аналог якому відсутній в Україні.

2. Хто першим ввів термін «інновації» в економічну теорію?

- а) Ф. Кене;
- б) А. Файоль;
- в) Й. Шумпетер;
- г) К. Маркс.

3. Класифікація інновацій за ступенем новизни передбачає їх поділ на:

- а) базові, поліпшувальні та псевдоінновації;
- б) технологічні, продуктові, організаційно-управлінські, економічні, соціальні, юридичні;
- в) одиничні, дифузні;
- г) заміщуючі скасовуючі, поворотні, відкриваючі, ретровведення.

4. Що належить до об'єктів інноваційної діяльності?

- а) інноваційні програми і проекти, нові знання та інтелектуальні продукти;
- б) традиційні функціональні науково-технічні відділи;
- в) тимчасові науково-виробничі колективи;
- г) інвестиційні фонди.

5. Період між появою новації і її впровадженням називають...

- а) термін окупності інновації;
- б) життєвим терміном інновації;
- в) інноваційним лагом;**
- г) періодом комерціалізації інновації.

6. Яку кількість груп інновацій включала перша класифікація інновацій, розроблена Й. Шумпетером?

- а) 8;
- б) 4;
- в) 5;
- г) 3.

7. На які типи інновацій поширюються чинні міжнародні норми збирання даних про інновації?

- а) продуктові інновації, інновації процесу, ринкові інновації
- б) продуктові, процесні, маркетингові, організаційні;
- в) базові, поліпшувальні та псевдоінновації;
- г) технологічні, продуктові, організаційно-управлінські, економічні, соціальні, юридичні.

8. Управління інноваційною діяльністю охоплює:

- а) планування інноваційної діяльності;
- б) організування інноваційної діяльності;
- в) стимулювання інноваційної діяльності;
- г) всі відповіді правильні.

9. Прогнозуванні глобальних змін в економічній ситуації та пошуку і реалізації масштабних інноваційних проектів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування і розвитку організації у тривалій перспективі – це...

- а) оперативне управління інноваційною діяльністю;
- б) стратегічне управління інноваційною діяльністю;
- в) бізнес-планування інноваційної діяльності;
- г) інвестиційно-інноваційне проектування.

10. Хто з учених став автором теорії довгих хвиль у економіці?

- а) Микола Кондратьєв;
- б) Михайло Туган-Барановський;
- в) Саймон-Сміт Кузнець;
- г) Герхард Менш.

11. Дайте розгорнуте визначення поняття «інноваційний процес»:

- а) паралельно-послідовне здійснення науково-дослідної, інноваційної, господарчої діяльності на основі маркетингових досліджень;
- б) процес перетворення наукового знання на інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби; послідовний ланцюг дій, що охоплює всі стадії створення новинки і впровадження у практику;
- в) процес фінансування та інвестування розробки, розповсюдження нового типу продукції чи послуг;
- г) процес створення нової продукції (послуг).

12. Як визначається термін «інноваційна діяльність» у Законі України «Про інноваційну діяльність»?

- а) діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг;
- б) нововведення;
- в) інвестиції, новації;

г) діяльність, що спрямована на комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок.

13. Інноваційний процес, який передбачає створення і використання нововведення у рамках однієї організації, називається:

- а) простий внутрішньоорганізаційний інноваційний процес;
- б) простий міжорганізаційний інноваційний процес;
- в) розширений інноваційний процес;
- г) дифузія інновацій.

14. Дослідження, спрямовані на вивчення теоретичних засад процесів чи явищ, називаються:

- а) фундаментальні дослідження;
- б) прикладні дослідження;
- в) відкриття;
- г) винаходи.

15. Який рівень ризику характерний для етапу інноваційного процесу «фундаментальні дослідження»?

- а) дуже високий;
- б) високий;
- в) середній;
- г) низький.

16. Передавання суб'єктам, які не є авторами технологічних новацій, права на їх використання через продаж ліцензій і надання інжинірингових послуг – це...

- а) трансфер технологій;
- б) комерціалізація інновацій;
- в) планування інновацій;
- г) маркетинг інновацій.

17. Сукупність способів впливу суб'єктів управління на учасників інноваційного процесу з метою спонукання їх до створення і реалізації інновацій – це...

- а) трансфер технологій;
- б) технологія управління інноваціями;
- в) дифузія інновацій;
- г) стимулювання інновацій.

18. Підхід у прийнятті управлінських рішень, що ґрунтується на осяянні, не пояснюваному відчутті того, що рішення, яке спало на думку, є єдино правильним, має назву...

- а) інтуїтивний;
- б) раціональний;
- в) випадковий;
- г) тимчасовий.

19. За Пітером Друкером джерелами інноваційних можливостей є:

- а) несподівані події для фірми чи галузі;
- б) невідповідність реальності уявленням про неї;
- в) потреба технологічного процесу;
- г) усі відповіді правильні.

20. Джерелами фінансування комерціалізації новинки та її дифузії, як правило, є:

- а) державний бюджет;
- б) кошти замовників;
- в) власні кошти підприємницьких структур, кредити, кошти фірм-партнерів;
- г) кошти технопарків.

21. Що належить до повноважень Кабінету Міністрів України у сфері інноваційної діяльності, які визначені в Законі України «Про інноваційну діяльність»?

- а) здійснення державного управління та забезпечення реалізації державної політики у сфері інноваційної діяльності;
- б) відпрацювання нових знань, відстеження змін сприйняття і потреб ринку;
- в) проведення конкурсних відборів інноваційних проектів;
- г) затвердження державної інноваційної політики.

22. Сфера інноваційної діяльності включає:

- а) ринок інновацій;
- б) ринок новацій;
- в) ринок інвестицій;
- г) усі відповіді правильні.

23. Яка з моделей інноваційного розвитку є моделлю повного інноваційного циклу – від виникнення інноваційної ідеї до масового виробництва готового продукту?

- а) євроатлантична модель;
- б) східноазіатська модель;
- в) альтернативна модель;
- г) модель «потрійної спіралі».

24. Яка з моделей інноваційного розвитку не передбачає блоку фундаментальної і прикладної науки, а в інноваційній політиці робить упор на підготовку кадрів у сферах економіки, фінансів, менеджменту, соціології, а також на розвиток окремих галузей легкої промисловості та рекреації?

- а) євроатлантична модель;
- б) східноазіатська модель;
- в) альтернативна модель;
- г) модель «потрійної спіралі».

25. Як визначається термін «інноваційна інфраструктура» в Законі України «Про інноваційну діяльність»?

- а) сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь - якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо);
- б) ринок інвестицій (капіталу);
- в) ринок чистої конкуренції інновацій;
- г) сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій державної форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо).

26. Як визначається мета державного контролю у сфері інноваційної діяльності відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність»?

- а) забезпечення дотримання усіма її суб'єктами вимог законодавства щодо інноваційної діяльності;
- б) прибуткове використання новацій у вигляді нових технологій, нових типів продукції чи послуг;
- в) освоєння нового ринку збуту;

г) моніторинг показників прибутковості інноваційних проектів.

27. Що належить до принципів державної інноваційної політики?

- а) забезпечення взаємодії науки, освіти, виробництва, фінансово-кредитної сфери у розвитку інноваційної діяльності;
- б) відпрацювання нових знань, відстеження змін сприйняття і потреб розвитку ринку;
- в) використання традиційних стратегій, перевірених методів управління;
- г) виконання планових вказівок.

28. Як здійснюється державне регулювання інноваційної діяльності?

- а) визначення і підтримка пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;
- б) формування і реалізація державних, галузевих, регіональних і місцевих інноваційних програм;
- в) створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки і стимулювання інноваційної діяльності;
- г) усі відповіді правильні.

29. Що належить до повноважень Верховної Ради України у сфері інноваційної діяльності згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність»?

- а) визначення єдиної державної політики у сфері інноваційної діяльності, створення законодавчої бази, затвердження пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;
- б) відпрацювання нових знань, відстеження змін сприйняття і потреб розвитку ринку;

- в) забезпечення реалізації державної політики у сфері інноваційної діяльності;
- г) затвердження регіональних інноваційних програм, визначення коштів для їх фінансової підтримки, контроль за фінансуванням.

30. Що належить до повноважень обласних і районних рад у сфері інноваційної діяльності, які визначені в Законі України «Про інноваційну діяльність»?

- а) нові знання, зміни сприйняття, творче мислення, потреби розвитку ринку;
- б) затвердження регіональних інноваційних програм, що кредитуються з бюджетів, контроль їх фінансування, визначення коштів для фінансової підтримки;
- в) виконання вказівок Верховної Ради України;
- г) затвердження пріоритетних напрямів інноваційної діяльності.

31. Як визначається термін «інноваційне підприємство» у Законі України «Про інноваційну діяльність»?

- а) підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти або продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70% його загального обсягу продукції або послуг;
- б) традиційні функціональні науково-технічні відділи;
- в) підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти або продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 50% його загального обсягу продукції або послуг;
- г) тимчасові науково-виробничі колективи.

32. Які організаційні форми можуть мати інноваційні підприємства відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність»?

- а) інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо;
- б) науково-технічні центри;
- в) науково-дослідні лабораторії;
- г) державні інноваційні фонди.

33. У чому полягає сутність «інкубаторних» програм?

- а) першочергова підтримка малого інноваційного підприємництва;
- б) підтримка будь-яких підприємств;
- в) підтримка підприємств-посередників;
- г) забезпечення фінансовими ресурсами.

34. Структура, що виникає на підставі угод між фірмами, які проводять наукові дослідження, та фірмами, які займаються комерціалізацією результатів, має назву:

- а) науково-промисловий комплекс;

- б) бізнес-«інкубатор»;
- в) технопарк;
- г) технополіс.

35. Технопарк – це:

- а) організаційна структура, мета якої створення сприятливих умов для ефективної діяльності новоутворених малих інноваційних фірм, що реалізують нові наукові ідеї-новації;
- б) територіальний відокремлений комплекс, заснований на базі провідного університету, що включає в себе наукові установи, промислові підприємства, інформаційні, сервісні та виставкові комплекси;
- в) організації, що створюються місцевими органами влади або великими компаніями з метою впровадження нових видів бізнесу;
- г) організації, що створюються з метою розробки конкретної науково-практичної проблеми за певний період.

36. Фірми-патієнти:

- а) використовують інновації, створені іншими;
- б) орієнтуються на інновації, що здешевлюють виготовлення продукції;
- в) спеціалізуються на створенні нових чи радикально змінених старих сегментів ринку;
- г) створюють інновації для потреб вузького сегмента ринку.

37. Джерелом венчурного капіталу можуть бути:

- а) вільні фінансові ресурси пенсійних, благодійних фондів;
- б) банки;
- в) страхові компанії;
- г) усі відповіді правильні.

38. Фірми-експлеренти являють собою:

- а) великі інноваційні фірми, здатні самостійно вирішувати завдання нововведень;
- б) малі підприємства, що працюють на вузький сегмент ринку в період росту випуску продукції;
- в) середні фірми, що спеціалізуються на створенні нових продуктів;
- г) дрібні підприємства, що спеціалізуються на удосконаленні існуючих інновацій.

39. Фірми-віоленти:

- а) створюють дорогу високоякісну продукцію;
- б) працюють на етапі падіння випуску продукції;
- в) орієнтуються на інновації, що здешевлюють виготовлення продукції;
- г) працюють на етапі створення нового продукту.

40. Об'єднання наукових, інноваційних, науково-технологічних парків і бізнес-інкубаторів на певній території з метою надання потужного імпульсу економічному розвитку регіону:

- а) технопарк;
- б) технополіс;
- в) бізнес-інкубатор;
- г) венчурне підприємство.

41. Планування інновацій на підприємстві — це...

- а) процес визначення інноваційного майбутнього організації;
- б) методи досягнення інноваційної мети організації;
- в) вибір дій фірми з досягнення інноваційної мети;
- г) використання інструментів у досягненні інноваційної мети організації.

42. Інноваційна політика підприємства передбачає:

- а) створення нових робочих місць;
- б) оновлення вироблюваної продукції;
- в) підвищення техніко-технологічного рівня виробництва;
- г) диверсифікацію виробництва.

43. Яка інноваційна стратегія пов'язана з прагненням фірми досягти технічного та ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів:

- а) наступальна;
- б) захисна;
- в) імітаційна;
- г) залежна.

44. При розробленні інноваційної стратегії підприємства враховуються:

- а) ринкова позиція підприємства;
- б) науково-технічна політика підприємства;
- в) життєвий цикл продукту;
- г) усі відповіді правильні.

45. Розроблення інноваційної стратегії підприємства починається з:

- а) формулювання загальної мети підприємства;
- б) складання плану інноваційної діяльності підприємства;
- в) вибору джерел фінансування інноваційного проекту;
- г) оцінювання ринку збуту.

46. Спроможність персоналу застосовувати нові технології, реалізовувати нові організаційні і управлінські рішення, виготовляти нові товари характеризує:

- а) кадровий потенціал;
- б) інтелектуальний потенціал;
- в) технологічний потенціал;
- г) науково-дослідний потенціал.

47. Методи прямого стимулювання інноваційної діяльності включають:

- а) надбавки, премії, розмір заробітної плати, винагороди, розвиток кар'єри;

- б) пенсійне забезпечення, страхування, пільги, винагороди, премії, надбавки, розмір заробітної плати;
- в) оплата проїзду на наукові конференції, оплата членства в наукових товариствах;
- г) придбання акцій.

48. Стратегічне управління інноваційною діяльністю включає:

- а) розроблення планів і програм інноваційної діяльності;
- б) обґрунтування проєктів створення нових продуктів;
- в) розроблення ефективних організаційних форм управління реалізацією інноваційних проєктів;
- г) усі відповіді правильні.

49. До складових інноваційної політики не належать:

- а) маркетингова політика;
- б) політика у галузі науково-дослідницьких і проєктно-конструкторських робіт;
- в) політика структурних змін;
- г) виробнича політика.

50. Імітаційна інноваційна стратегія передбачає:

- а) придбання інноваційних ліцензій, підприємств-інноваторів;
- б) утворення гуртків якості;
- в) утворення ризикових підрозділів компанії;
- г) здійснення досліджень за розробками.

4. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ (ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА)

Практичне завдання 1.

Теоретичні основи ділового адміністрування слід розглядати в науковому управлінні (Ф. Тейлор) та функціональному підході до менеджменту (А. Файоль).

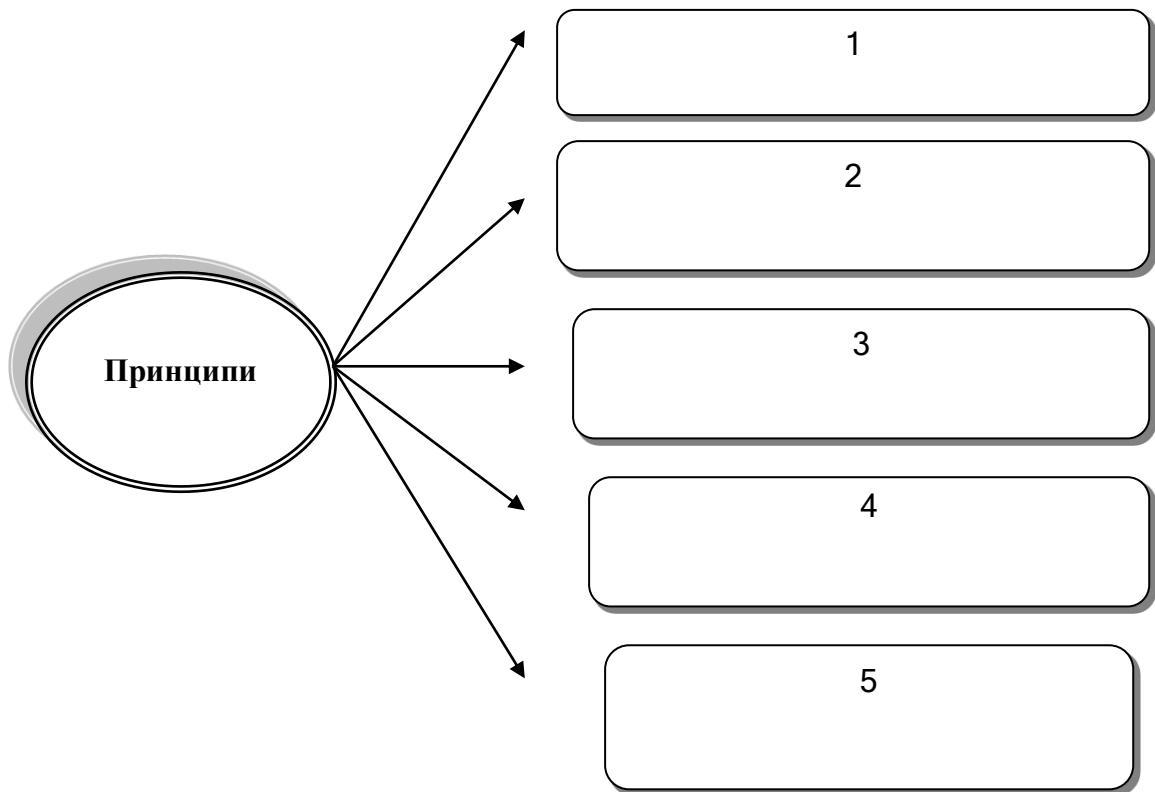


Рис. 1. Принципи адміністративного управління (за Ф. Тейлором)

1. Визначити основні принципи адміністративного управління з точки зору Ф. Тейлора.

З перерахованих нижче обрати правильну відповідь.

1. а) єдність підпорядкування;
б) розподіл праці;
в) відбір працівників на науковій основі.
2. а) справедливий розподіл відповідальності між робітниками та управлінцями;
б) формалізація та стандартизація;
в) дисципліна.
3. а) корпоративний дух;
б) вивчення праці та навчання робітників;
в) професійна компетентність.
4. а) наявність матеріальних і моральних стимулів;

- б) структурування робіт;
- в) справедливість.
- 5. а) ієрархія керівництва;
- б) висока ступінь централізації;
- в) соціалізація праці.

2. Визначити основні принципи адміністративного управління з точки зору А. Файоля. Обрати із запропонованих відповідей правильний варіант.

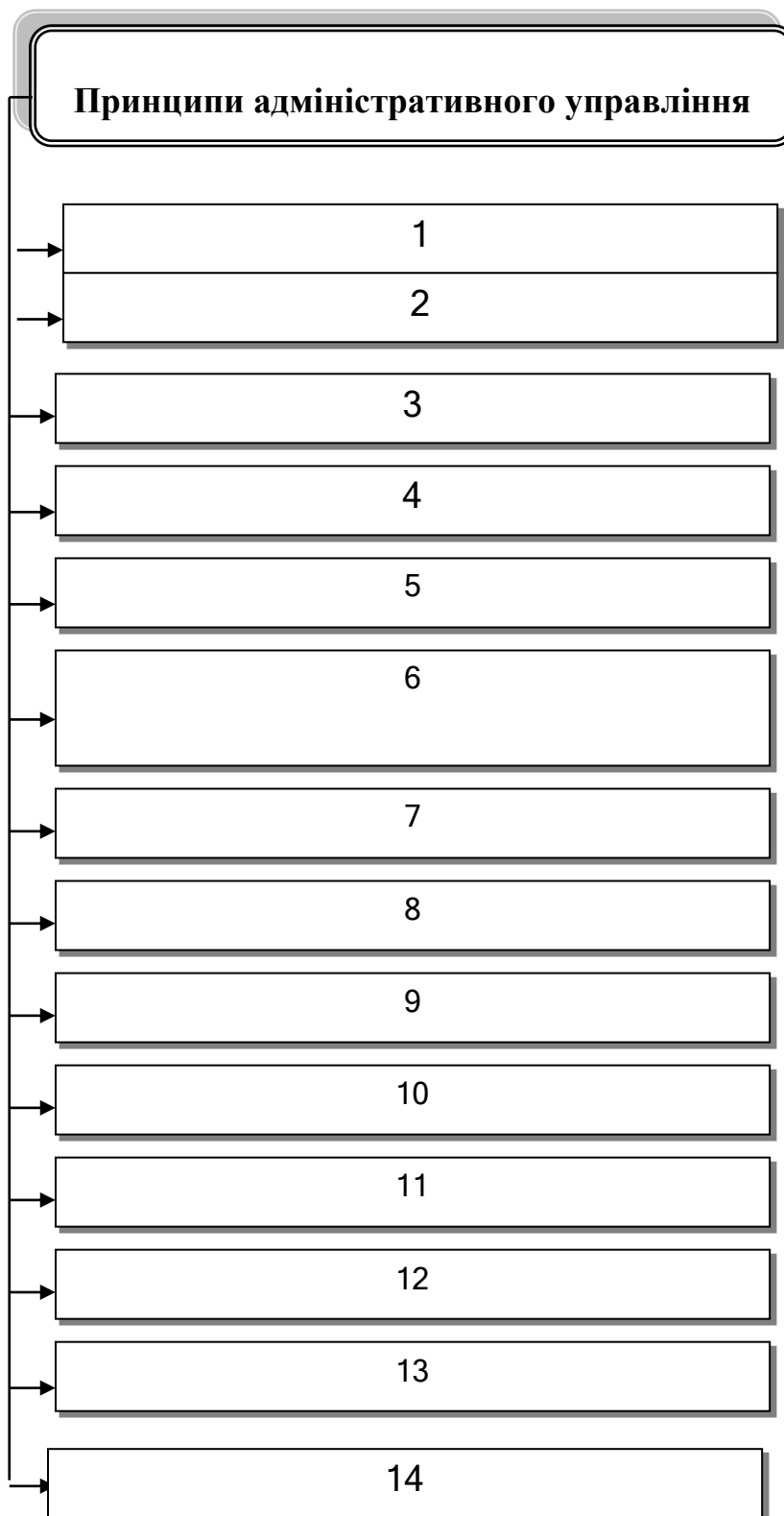


Рис. 2. Принципи наукового управління (за А. Файолем)

1. а) розподіл праці;
б) соціалізація праці.
2. а) влада та відповідальність;
б) науковість.
3. а) планомірність;
б) дисципліна.
4. а) єдиноначальність;
б) демократичний централізм.
5. а) ротація кадрів;
б) єдність керівництва.
6. а) відповідність функцій управління цілям виробництва;
б) підпорядкування особистих інтересів загальним.
7. а) професійна компетентність;
б) винагорода.
8. а) визнання особистих досягнень у праці;
б) висока ступінь централізації.
9. а) науковість;
б) ієрархія керівництва.
10. а) безперервність.
б) порядок.
11. а) справедливість;
б) планомірність.
12. а) інформаційність забезпечення.
б) стабільність персоналу.
13. а) ініціатива;
б) науковість.
14. а) корпоративний дух;
б) економічність.

Практичне завдання 2

За групами інтересів складіть список параметрів, на базі яких можна зробити системну оцінку управління діяльністю підприємства та внесіть їх у таблицю.

Групи інтересів і параметри ефективності

<i>№ групи</i>	<i>Групи інтересів</i>	<i>Вид участі у справах організації</i>	<i>Вид зацікавленості у результатах</i>	<i>Параметри ефективності, які контролюються</i>
1.	Власники			
2.	Інвестори, кредитори			
3.	Менеджмент			
4.	Персонал			
5.	Постачальники			
6.	Покупці			
7.	Податкові органи			

Перелік параметрів, що визначають ефективність діяльності підприємства.

- А) Власний капітал;
- Б) Позичковий капітал;
- В) Знання, компетентність, відповідальність;
- Г) Праця (робота);
- Д) Поставки необхідного;
- Е) Купівля товарів і послуг;
- Є) Інфраструктура організації;
- Ж) Дивіденди;
- З) Повернення на капітал;
- І) Оплата праці, просування по службі;
- К) Заробітна плата та безпека праці;
- Л) Ціна за товар, тривалість контрактів;
- М) Ціни на товари і послуги, задоволеність;
- Н) Податкова база і платежі;
- П) Фінансові показники, стійкість;
- Р) Фінансовий стан, ліквідність, ризик;
- С) Всі аспекти діяльності;
- Т) Оплата праці та умови праці;
- У) Фінансовий стан та надійність;
- Ф) Ціни, якість, сервіс;
- Х) Фінансові результати.

Зразок відповіді:

1. А; Б; В

Практичне завдання 3

В організаціях особливо складною є проблема оцінки роботи керівників і спеціалістів (адміністративного апарату). Об'єктивні труднощі такої оцінки пов'язані із: складністю формалізації результатів праці й визначенням кінцевого результату управлінської діяльності; взаємозалежністю; взаємопов'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника і спеціаліста; наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявом її результатів на практиці тощо. Не виключенням є і сільськогосподарські підприємства, де це питання є досить актуальним.

Вихідні дані

№	Показники	2020 р.	2021р.
1.	Валова продукція сільського господарства, тис. грн.	15555	17477
2.	Площа сільськогосподарських угідь, га	4070	4070
3.	Витрати на виробництво та реалізацію с.-г. продукції, тис. грн.	17488	19605
4.	Прибуток (+), збиток (-) від реалізації, тис. грн.	-1980	3550
5.	Фонд оплати праці – всього, тис. грн.	3560	4500
	в т.ч. апарата управління, тис. грн.	800	905
6.	Середньорічна чисельність працівників, чол.	165	178
7.	Чисельність працівників апарату управління, чол.	29	29
8.	Витрати праці – всього, тис. люд.-год.	322	341
	в т.ч. працівниками апарату управління	55	56
9.	Витрати коштів на утримання апарату управління, тис. грн.	1100	1320
10.	Середньорічна вартість основних фондів с.-г. призначення, тис. грн.	13989	14444

Завдання

Згідно вихідних даних визначте і розрахуйте показники оцінки ефективності системи управління в сільськогосподарському підприємстві:

- 1) загальні результативні показники;
- 2) показники економічності апарату управління;
- 3) показники продуктивності управлінської праці.

Надати загальні висновки щодо оцінки ефективності системи управління в сільськогосподарському підприємстві у розрізі кожної групи показників (співвідношення 2021 р. до 2020 р.).

Наприклад: **I. Загальні результативні показники:**

1.1. - 112,3; 1.2. – xxx; 1.9. – xxx.

II. Показники економічності апарату управління:

2.1. – xxx; 2.2. – xxx; 2.4. – xxx.

III. Показники результативності (продуктивності) управлінської праці:

3.1. - xxx ; 3.2. – xxx; 3.8. – xxx.

Допоміжний матеріал

Розрахунок ефективності управлінської праці

	Показники	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2020 р.
	Загальні результативні показники:			
I.	1.1. вихід валової продукції на 100 га с.-г. - угідь, тис. грн.			
	1.2. вихід валової продукції на середньорічного працівника, тис. грн.			
	1.3. вироблено товарної продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.			
	1.4. вироблено товарної продукції на середньорічного працівника, тис. грн.			
	1.5. отримано прибутку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.			
	1.6. отримано прибутку на середньорічного працівника, тис. грн.			
	1.7. фондівіддача, грн.			
	1.8. вироблено валової продукції в розрахунку на витрачену люд.-год., грн.			
	1.9. рівень рентабельності, %			
II.	Показники економічності апарату управління:			
	2.1. питома вага зарплати працівників апарату управління в загальному фонді оплати, %			
	2.2. питома вага управлінського персоналу в загальній чисельності працюючих, %			
	2.3. питома вага витрат на управління в загальних витратах, %			
	2.4. кількість виробничих працівників, що припадає на одного працівника апарату управління, чол.			
III.	Показники результативності (продуктивності) управлінської праці:			
	3.1. отримано валової продукції на 1 грн. оплати праці в управлінні, грн.			
	3.2. отримано валової продукції на одного працівника апарату управління, тис. грн.			
	3.3. отримано валової продукції на 1 люд.-год., витрачену працівниками апарату управління, грн.			
	3.4. отримано валової продукції на 1 грн. витрат на апарат управління, грн.			
	3.5. отримано товарної продукції на 1 грн. оплати праці в управлінні, грн.			
	3.6. отримано товарної продукції на одного працівника апарату управління, тис. грн.			
	3.7. отримано товарної продукції на 1 люд.-год., витрачену працівниками апарату управління, грн.			
	3.8. отримано товарної продукції на 1 грн. витрат на апарат управління, грн.			

Практичне завдання 4

В організаціях особливо складною є проблема оцінки роботи керівників і спеціалістів (адміністративного апарату). Об'єктивні труднощі такої оцінки пов'язані із: складністю формалізації результатів праці й визначенням кінцевого результату управлінської діяльності; взаємозалежністю; взаємопов'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного керівника і спеціаліста; наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявом її результатів на практиці тощо. Не виключенням є і сільськогосподарські підприємства, де це питання є досить актуальним.

Вихідні дані

№	Показники	2020 р.	2021р.
1.	Валова продукція сільського господарства, тис. грн.	15555	17477
2.	Площа сільськогосподарських угідь, га	4070	4070
3.	Витрати на виробництво та реалізацію с.-г. продукції, тис. грн.	17488	19605
4.	Прибуток (+), збиток (-) від реалізації, тис. грн.	-1980	3550
5.	Фонд оплати праці – всього, тис. грн.	3560	4500
	в т.ч. апарата управління, тис. грн.	800	905
6.	Середньорічна чисельність працівників, чол.	165	178
7.	Чисельність працівників апарату управління, чол.	29	29
8.	Витрати праці – всього, тис. люд.-год.	322	341
	в т.ч. працівниками апарату управління	55	56
9.	Витрати коштів на утримання апарату управління, тис. грн.	1100	1320
10.	Середньорічна вартість основних фондів с.-г. призначення, тис. грн.	13989	14444

Завдання

Згідно вихідних даних визначте і розрахуйте показники оцінки ефективності системи управління в сільськогосподарському підприємстві:

- а) загальні результативні показники;
- б) показники економічності апарату управління;
- в) показники продуктивності управлінської праці;
- г) індекс загальної ефективності управлінської праці, використовуючи допоміжний матеріал.

Значна кількість показників ускладнює розрахунок загальної оцінки у зв'язку з тим, що вище розраховані показники не завжди характеризують тенденцію динаміки ефективності управлінської праці.

Тому виникає необхідність знаходження критерію синтетичного показника ефективності управлінської праці, відображуючого ступінь економічності апарату управління та результативності управлінської праці. В

якості єдиного синтетичного показника використовується індекс (коефіцієнт) ефективності управлінської праці, який об'єднує значення індексів економічності та результативності управлінської праці.

Для розрахунку кінцевого показника – індексу ефективності управлінської праці ($Y_{\text{еф}}$) необхідно попередньо визначити індекс економічності апарату управління ($Y_{\text{ек}}$).

1. Розрахунок індексу економічності апарату управління

№	Складові економічності апарату управління	Показники за		Індекс економічності (ряд. 5 = ряд.4:ряд.3)
		2020 р.	2021 р.	
	<i>Питома вага, %</i>			
1.	Працівників апарату управління в загальній чисельності працівників			$Y_{\text{ро}} =$
2.	Оплати праці управлінського персоналу в загальному фонді по підприємству			$Y_{\text{зу}} =$
3.	Управлінських витрат у вартості валової продукції			$Y_{\text{ур}} =$
4.	Оплати праці управлінського персоналу у вартості валової продукції			$Y_{\text{зв}} =$

Індекс економічності апарату управління ($Y_{\text{ек}}$) визначається за формулою:

$$Y_{\text{ек}} = \frac{Y_{\text{ро}} + Y_{\text{зу}} + Y_{\text{ур}} + Y_{\text{зв}}}{4} =$$

Наступною складовою частиною формули ефективності управлінської праці виступає індекс результативності апарату управління ($Y_{\text{р}}$), розрахунок якого проводиться згідно з табл. 2.

2. Розрахунок індексу результативності управлінського персоналу

№	Складові результативності	Показники за		Індекс результативності (ряд. 5 = ряд.4:ряд.3)
		2020 р.	2021 р.	
	<i>Виробництво валової продукції на:</i>			
1.	- працівника апарату управління, тис. грн.			$Y_{\text{ву}} =$
2.	- 1 грн. оплати праці управлінського персоналу, грн.			$Y_{\text{вз}} =$
3.	- 1 грн. витрат на утримання апарату управління, грн.			$Y_{\text{вр}} =$

4.	Коефіцієнт окупності	$K(b)=$	$K(a)=$	*
----	----------------------	---------	---------	---

$$Y_p = \frac{Y_{vy} + Y_{vz} + Y_{vp}}{3} - (K_b - K_a), \text{ або}$$

Таким чином, маючи два сумарних індекси у досліджуваному підприємстві – економічності та результативності апарату управління, можна розрахувати індекс загальної ефективності управлінської праці. Особливість цих індексів полягає в зворотній пропорційності їх значень, тобто, чим менше значення індексу ($Y_{ек}$) і чим більше другого (Y_p), тим вищий загальний результат оцінки ($Y_{еф}$). У зв'язку з цим індекс загальної ефективності управлінської праці ($Y_{еф}$) розраховується за формулою:

$$Y_{еф} = Y_p + (1 - Y_{ек}).$$

Практичне завдання 5

Вихідні дані. Господарський портфель компанії «Х» складається з чотирьох СГЦ. СГЦ – самостійна організаційна одиниця (підрозділ, підприємство, вид діяльності), для якої може бути налагоджений облік доходів витрат, капіталовкладень і яка відповідає за розробку стратегічних позицій у певному сегменті.

Спеціалізація – випуск сільськогосподарської техніки: Інформація про СГЦ компанії «Х» і їх конкурентів подана в наступній таблиці:

СГЦ	Обсяг продажу, млн.од.	Кількість конкурентів	Обсяг продажу конкурентів, млн.од.	Темпи зростання ринку
СГЦ 1	3,1	3	4,0; 2,8; 1,1	12
СГЦ 2	4,2	2	3,6; 3,0	7
СГЦ 3	4,1	2	5,0; 4,7	5

Завдання

1. Побудуйте поточний господарський портфель компанії за допомогою методу Бостонської консалтингової групи. Яку стратегічну орієнтацію Ви порекомендували вибрати для СГЦ 2 ?

2. Матриця БКГ будується в такий спосіб:



Варіанти відповідей

а) СГЦ 2 є „дійною коровою”, який складає значну частину доходів підприємства і характеризується стабільністю. Тому необхідно як можна більше підтримувати їх у такому стану, не нараощуючи темпів зростання;

б) СГЦ 2 претендентом на стратегію скорочення (поле „собаки”), яка буде використана стратегія скорочення залежить від ситуації, що склалася на ринку: скорочувати обсяги, або виводити цей вид бізнесу з господарського портфелю господарства;

в) СГЦ 2 є перспективним господарським центром тому, що опиняється в полях „зірки” та „знаки питання”. Тому основна стратегія відносно цього господарського підрозділу – це розвиток і зростання, тому що високі темпи зростання роблять цей підрозділ привабливим і відповідна частка ринку яка перевищує 1;

г) СГЦ 2 взагалі не може позиціонуватися на матриці, оскільки темпи зростання ринку менше 10%.

Практичне завдання 6

Визначити доцільність відкриття хлібопекарні.

Вихідні дані:

- продуктивність хлібопекарні – 500 вир. в день;
- кількість робочих днів – 300;
- постійні річні витрати - 40000 у.о.;
- змінні витрати на 1 виріб – 0,2 у.о.;
- ціна одного виробу – 0,9 у.о.
- чисельність працюючих – 3 чол.;
- вартість хлібопекарні – 60000 у.о.
- процентний % банку – 20%;

- конкурентна ціна – 0,8 у.о.

Завдання:

4. Визначити найбільш доцільну кількість випечених виробів за умови максимального завантаження обладнання та їхню ціну з урахуванням кон'юнктури ринку (розрахувати точку беззбитковості формули).
5. Визначити у вартісному та кількісному виразі річну продуктивність праці.
6. Визначити можливість віддачі кредиту на протязі року.

Варіанти відповідей

а) беззбиткова кількість випечених виробів становить 20000, річна продуктивність праці у вартісному виразі 25,0 тис.у.о., у кількісному виразі 30 тис. виробів, можна розраховуватися за 6 місяців;

б) беззбиткова кількість випечених виробів становить 30000, річна продуктивність праці у вартісному виразі 25,0 тис.у.о., у кількісному виразі 40 тис. виробів, можна розраховуватися за два роки;

в) беззбиткова кількість випечених виробів становить 40000, річна продуктивність праці у вартісному виразі 38,0 тис.у.о., у кількісному виразі 45 тис. виробів, можна розраховуватися за рік;

г) беззбиткова кількість випечених виробів становить 57143, річна продуктивність праці у вартісному виразі 45,0 тис.у.о., у кількісному виразі 50 тис. виробів, можна розраховуватися тільки за рік і два місяці.

Практичне завдання 7

Вихідні дані

Підприємство розглядає доцільність придбання нового обладнання, вартість якого становить 6 млн дол., термін експлуатації – 4 роки, знос обладнання нараховується за методом прямолінійної амортизації; ліквідаційна вартість обладнання буде достатньою для покриття витрат, пов'язаних з демонтажем лінії.

Виручка від реалізації продукції прогнозується по роках у таких обсягах (тис. дол.):

Номер року	1	2	3	4
Доходи	5 500	6 200	7 300	6 900

Поточні витрати по роках оцінюються таким чином: 2500 тис. дол. в перший рік експлуатації з подальшим зростанням щорічно у 2 %. Ставка податку на прибуток складає 18 %.

Коефіцієнт рентабельності авансованого капіталу організації становить 20 %; ціна авансованого капіталу (WACC) – 18,5 %. У відповідності до сформованої практики прийняття рішення в сфері інвестиційної політики керівництво організації не вважає за доцільне брати участь у проектах з терміном окупності більше 3-х років.

Очікувані доходи і витрати від реалізації проекту прийняті за найбільш

імовірним сценарієм розвитку подій на ринку, вірогідність настання якого дорівнює 0,5. За сприятливого сценарію розвитку подій на ринку (імовірність його настання 0,2) чистий середньорічний прибуток підприємства може зрости на 35 %, а за несприятливого сценарію розвитку подій на ринку (імовірність його настання 0,3) чистий середньорічний прибуток підприємства може знизитися на 25 %.

Необхідно оцінити ефективність та прийнятність інноваційно-інвестиційного проекту придбання нового обладнання за допомогою аналітичних коефіцієнтів – чистого приведеного ефекту, індексу рентабельності інвестицій, строку окупності проекту та коефіцієнта ефективності інвестицій.

Охарактеризуйте ризиковість проекту, визначивши очікуваний інтегральний ефект його реалізації (за чистим середньорічним прибутком), дисперсію та коефіцієнт варіації.

Варіанти відповідей:

1. Чистий приведений ефект проекту (NPV)
 - а) додатний
 - б) від'ємний
2. Індекс рентабельності інвестицій (PI)
 - а) > 1
 - б) < 1
3. Термін окупності проекту (PP)
 - а) > 3 років
 - б) < 3 років
4. Коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR)
 - а) перевищує ціну авансованого капіталу
 - б) нижче за ціну авансованого капіталу
5. Висновок щодо прийнятності проекту:
 - а) проект є прийнятним за показниками NPV, PI і неприйнятний за показниками PP та ARR
 - б) проект є прийнятним за всіма показниками
 - в) проект є прийнятним за показниками PP та ARR і неприйнятний за показниками NPV, PI
 - г) проект є неприйнятним за всіма показниками
6. Очікуваний інтегральний ефект (математичне очікування) проекту:
 - а) 1925,8
 - б) 2612,9
 - в) 1935,5
 - г) 1451,6
7. Дисперсія по проекту:
 - а) 46
 - б) 94422
 - в) 67459
 - г) 161928
8. Коефіцієнт варіації:
 - а) 0,4
 - б) 20,9
 - в) 16,0

г) 13,5.

Практичне завдання 8

Вихідні дані

Керівництво деякої компанії вирішує, чи створювати для випуску нової продукції велике виробництво, мале підприємство або продати патент іншій фірмі. Розмір виграшу, який компанія може отримати, залежить від сприятливого чи несприятливого стану ринку (табл.1).

Таблиця 1

Номер стратегії	Дії компанії	Виграш, дол., при стані економічного середовища*	
		Сприятливому	Несприятливому
1	Будівництво великого підприємства (a1)	300 000	– 150 000
2	Будівництво малого підприємства (a2)	120 000	– 18 000
3	Продаж патенту (a3)	10 000	10 000

Завдання

1. На основі методу дерева рішень оберіть оптимальний варіант вкладення коштів за критерієм максимального прибутку за умов, що імовірність сприятливого та несприятливого станів економічного середовища дорівнює 0,5.
2. Оберіть оптимальний варіант вкладення коштів за критерієм максимального прибутку за умов, що компанія замовляє додаткове дослідження стану ринку (вартість послуги 10 000 дол.). Фірма-виконавиця здатна уточнити значення імовірностей сприятливого або несприятливого результату і вона дає такий прогноз: ситуація буде сприятлива з ймовірністю 0,45; ситуація буде несприятлива з ймовірністю 0,55. У той же час, прогнози самої фірми-дослідниці ринку справджуються з такою імовірністю: про сприятливість ринку – 0,78 (з ймовірністю 0,22 можуть виникнути несприятливі умови), прогноз про негаразди ринку виправдовується з ймовірністю 0,73.

Варіанти відповідей :

1. Очікуваний прибуток від будівництва великого підприємства з урахуванням однакової імовірності сприятливого та несприятливого станів економічного середовища:

- а) 75000
- б) 51000
- в) 300000
- г) -150000

2. Очікуваний прибуток від будівництва малого підприємства з урахуванням однакової імовірності сприятливого та несприятливого станів економічного середовища:

- а) 75000

- б) 51000
- в) 300000
- г) -150000

3. Оптимальним варіантом вкладення коштів за критерієм максимального прибутку за умов, що імовірність сприятливого та несприятливого станів економічного середовища дорівнює 0,5, буде:

- а) будівництво великого виробництва
- б) будівництво малого підприємства
- в) продаж патенту.

4. Очікуваний прибуток від будівництва малого підприємства з урахуванням витрат на додаткове дослідження ринку та уточненого значення імовірностей сприятливого або несприятливого результату:

- а) 74775
- б) 57969
- в) 201000
- г) 89640

5. Очікуваний прибуток від будівництва великого підприємства з урахуванням витрат на додаткове дослідження ринку та уточненого значення імовірностей сприятливого або несприятливого результату:

- а) 74775
- б) 57969
- в) 201000
- г) 89640

6. Оптимальним варіантом вкладення коштів за критерієм максимального прибутку з урахуванням витрат на додаткове дослідження ринку та уточненого значення імовірностей сприятливого або несприятливого результату буде:

- а) будівництво великого виробництва
- б) будівництво малого підприємства
- в) продаж патенту.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. Вид. переробл. і доп. К.: АртЕк, 2001.
2. Гуророва О.О., Стасенко О.М. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНАУ, 2014. 383 с.
3. Гуророва О.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Харків: ХНАУ, 2009. 329 с.
4. Гуроров О.І., Гуророва О.О., Гуроров А.О. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: Друкарня Мадрид, 2020. 342 с.
5. Гуророва О.О. Менеджмент організації: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2017. 266 с.
6. Гуроров О.І. Менеджмент в сільськогосподарському виробництві: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2020. 170 с.
7. Гуроров О.І. Стратегічна інноватика: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2019. - 326 с.
8. Гуроров О.І., Михайлова Л.І., Шарко І.О., Турчіна С.Г., Киричок .В. Управління інноваціями: навч. посібник. Харків: «Діса плюс», 2016. 266 с.
9. Гуроров О.І., Михайлова Л.І., Шарко І.О., Турчіна С.Г. Управління інноваціями: навч. посібник. Харк. нац. агр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2015. – 260 с.
10. Завадський Й. С. Менеджмент. Т.1: Management: Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2002.- 537 с.
11. Завадський Й. С. Менеджмент. Т.2: Management: Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2002.- 635 с.
12. Менеджмент установ і організацій: навч. посібник / А.Ф.Мельник, А.Ю. Васіна, Н.М. Кривокульська; за ред. А.Ф. Мельник. Київ: «Професіонал», 2006.
13. Новіков Б.В., Г.Ф. Сініок, П.В. Круш Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. Київ: «Центр навчальної літератури», 2004.- 559 с.
14. Осовська Г.В., Копилова І.В. Основи менеджменту: практикум. Київ: «Кондор». 2009. 580 с.
15. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2008. 480с.
16. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії. Харків: Консум, 2004. 208 с.
17. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебное пособие для вузов. Москва: Аспект Пресс, 2002. 415с.

- 18.Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2007. 320 с.
- 19.Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Київ: Знання, 2006. 365 с.
- 20.Мартиненко М.М., Ігнатська І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравелла, 2006. 320 с.
- 21.Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. Львів: Магнолія, 2007. 387 с.
- 22.Немцов В.Д., Довгань А.Е. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2001. 560с.
- 23.Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник. Видання друге, доповнене. Львів, «Новий світ-2000», 2003. 272 с.
- 24.Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» Харк. нац. аграр. ун-т. Харків, 2020. 345 с.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ:

1. <http://zakon2.rada.gov.ua> -Верховна Ради України;
2. <http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/res/resour.php> -Бібліотеки в Україні;
3. <http://www.nbuv.gov.ua/>-Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського;
4. <http://www.nbuv.gov.ua/portal/libukr.html> -Бібліотеки та науково-інформаційні центри України;
5. <http://library.if.ua/books/> -Бібліотека економістів України;
6. http://buklib.net/index.php?option=com_jbook&catid=0 -Буковинська бібліотека;
7. <http://www.library.lviv.ua/> -Львівська національна наукова бібліотека України ім. В. Стефаника;
8. <http://www.osvita.com.ua> -освітній портал;
9. <http://www.mon.gov.ua> -офіційний сайт Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України