

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
Секція

07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент
Менеджмент
ХДУХТ

Харків 2022

РОЗРОБНИКИ ПРОГРАМИ:

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

Зайка Світлана Олександрівна, к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету;

Грідін Олександр Володимирович, к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету;

Сагачко Юлія Миколаївна, к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету;

Ткачова Світлана Сергіївна, к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету;

Тімченко Ольга Дмитрівна, доцент кафедри економіки та бізнесу Державного біотехнологічного університету;

Шарко Інна Олександрівна, к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету;

Майборода Марія Миколаївна, 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
(назва кафедри)

_____ (підпис)

Смігунова О.В.
(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	222
2.1. Менеджмент	222
2.2. Операційний менеджмент	25
2.3. Економіка і фінанси підприємства	29
2.4. Управління персоналом	32
3 ТЕСТОВІ ПИТАННЯ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ	37
3.1. Менеджмент	37
3.2. Операційний менеджмент	43
3.3. Економіка і фінанси підприємства	511
3.4. Управління персоналом	59
4 ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ (ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА)	67
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ	74

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;
- операційний менеджмент;
- економіка і фінанси підприємства;
- управління персоналом.

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 проєктів (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	задовільно
60 – 63	E	
35 – 59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання
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) вмилу 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 відряджень 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) плинність 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 передбачас:*

- 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 передбачас:*

- 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) непрямой 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. Авторам «бюрократичної» моделі організації є:

а) Ф. Тейлор;

б) А. Файоль;

в) М. Вебер;

г) Д. Норт.

35. Авторам теорії адміністративної поведінки є:

а) Х. Эмерсон;

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-трудова 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) самокупність і самофінансування;**
- б) господарський розрахунок і самокупність;
- 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. Фінансові ресурси, що залучаються підприємствами для формування певної частини активів із зобов'язаннями повернути їх власнику в обумовлений термін:

- а) інвестиційний капітал;
- б) власний капітал;
- в) статутний капітал;
- г) позиковий капітал.**

Практичне завдання 1

З метою удосконалення календарного планування операційний менеджер виробничо-торговельної компанії «АВЕСТА» здійснює контроль за виконанням норм виробітку на виробництві. Встановлено наступне: основний час на виготовлення 1 виробу – 17 хв., допоміжний час – 3 хв.; час на обслуговування робочого місця – 8 % від оперативного; час на перерви, передбачені технологією – 3 % від оперативного; підготовчо-заклучний час для партії виробів із 400 шт. – 560 хв.; час на відпочинок і особисті потреби – 50 % від підготовчо-заклучного часу. Тривалість зміни – 8 годин.

Завдання:

Визначте норму часу на виготовлення 1 виробу і денну норму виробітку 1 працівника.

Варіанти відповідей:

- 1) норма часу на виготовлення 1 виробу становить 24,3 хв.; норма виробітку 1 працівника за робочу зміну становить 19,75 виробів.**
- 2) норма часу на виготовлення 1 виробу становить 30 хв.; норма виробітку 1 працівника за робочу зміну становить 16 виробів.
- 3) норма часу на виготовлення 1 виробу становить 20 хв.; норма виробітку 1 працівника за робочу зміну становить 24 виробів.
- 4) норма часу на виготовлення 1 виробу становить 25 хв.; норма виробітку 1 працівника за робочу зміну становить 19,2 виробів.

Рішення

На виробничому підприємстві до норм часу включають такі елементи:

- основний час;
- допоміжний час;
- оперативний час;
- час на обслуговування робочого місця;
- час перерв за організаційно-технологічними причинами;
- підготовчо-заключний час;
- час на відпочинок та особисті потреби.

1) оперативний час розраховується за формулою (1):

$$T_{оп} = T_{осн} + T_{доп} \quad (1)$$
$$T_{оп} = 17 + 3 = 20 \text{ хвил.}$$

2) час на обслуговування робочого місця розраховується за формулою (2):

$$T_{обс} = T_{оп} * 0,08 \quad (2)$$
$$T_{обс} = 20 * 0,08 = 1,6 \text{ хвил.}$$

3) час на перерви, передбачені технологією розраховується за формулою (3):

$$T_{пер} = T_{оп} * 0,03 \quad (3)$$
$$T_{пер} = 20 * 0,03 = 0,6 \text{ хвил.}$$

4) підготовчо-заключний час на виготовлення 1 виробу розраховується за формулою (4):

$$T_{п-з} = T_{п-з} \text{ партії} / N \text{ партії} \quad (4)$$
$$T_{п-з} = 560 / 400 = 1,4 \text{ хвил.}$$

5) час на відпочинок та особисті потреби розраховується за формулою (5):

$$T_{від} = T_{п-з} * 0,5 \quad (5)$$
$$T_{від} = 1,4 * 0,5 = 0,7 \text{ хвил.}$$

6) норма часу на виготовлення 1 виробу розраховується за формулою (6):

$$N_{ч} = T_{оп} + T_{обс} + T_{пер} + T_{п-з} + T_{від} \quad (6)$$
$$N_{ч} = 17 + 3 + 1,6 + 0,6 + 1,4 + 0,7 = 24,3 \text{ хвил.}$$

7) норма виробітку за робочу зміну розраховується за формулою (7):

$$N_{вир} = T_{д} / N_{ч} \quad (7),$$

де $T_{д}$ - дійсний фонд робочого часу.

$$T_{д} = 8 \text{ годин} * 60 \text{ хвил.} = 480 \text{ хвил.}$$

$$N_{вир} = 480 / 24,3 = 19,75 \text{ одиниць.}$$

Практичне завдання 2

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за звітний період склала 400 осіб. Протягом року прийнято на роботу 30 осіб. Звільнено – 45 осіб, у тому числі, за порушення трудової дисципліни – 17 осіб, за власним бажанням – 15 осіб.

Завдання:

Визначте коефіцієнти прийому, вибуття та плинності кадрів.

Варіанти відповідей:

1) коефіцієнт прийому працівників – 8%; коефіцієнт вибуття – 11,25%; коефіцієнт плинності працівників – 7,5%.

2) коефіцієнт прийому працівників – 11,25%; коефіцієнт вибуття – 7,5%; коефіцієнт плинності працівників – 8%.

3) коефіцієнт прийому працівників – 7,5%; коефіцієнт вибуття – 11,25%; коефіцієнт плинності працівників – 8%.

4) коефіцієнт прийому працівників – 7,5%; коефіцієнт вибуття – 8%; коефіцієнт плинності працівників – 11,25%

Рішення:

1) Коефіцієнт прийому працівників $K_{пр}$ розраховується за формулою (1):

$$K_{пр} = \frac{30}{400} \cdot 100\% = 7,5\% \quad (1).$$

2) Коефіцієнт вибуття K_v розраховується за формулою (2):

$$K_v = \frac{45}{400} \cdot 100\% = 11,25\% \quad (2).$$

3) Коефіцієнт плинності працівників $K_{пл}$ розраховується за формулою (3)

$$K_{пл} = \frac{17 + 15}{400} \cdot 100\% = 8\% \quad (3).$$

2 ПРОГРАМА АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ

2.1. Менеджмент

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

Постреквізити. Продовжують вивчення даного предмету наступні дисципліни: «організація праці менеджера», «Управління персоналом», «Мотиваційний менеджмент», «Адміністративний менеджмент», «Комунікативний менеджмент», «Методи прийняття управлінських рішень», «Таймменеджмент», «Офіс-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:

- напрямки діяльності в сфері управління в сучасних організаціях;
- основні функції та методи менеджменту;
- сутність стратегічного та оперативного управління;
- принципи побудови ефективної системи управління;
- основи практичної організації роботи керівників сучасних вітчизняних та зарубіжних підприємствах різного спрямування діяльності.

вміти:

- організовувати практичну управлінську роботу в організаціях;
- здійснювати аналіз діяльності системи управління організації;
- застосовувати різні методи та інструменти систем планування, організації, мотивації та контролю роботи підприємства;
- використовувати відповідно до ситуації методи прийняття управлінських рішень та здійснювати комплекс дій для їх реалізації;
- налагоджувати та проводити ефективну комунікацію в системі управління підприємством;
- обирати та використовувати ситуації стиль лідерства, що ґрунтується на відповідних видах та формах влади та управлінського впливу;
- визначати вплив обраної системи стимулювання на ефективність роботи персоналу та при необхідності відкоригувати його для забезпечення достатньої мотивації;
- з'ясовувати причинно-наслідкові зв'язки в організаціях, аналізувати й

узагальнювати інформацію у системі організаційного управління, порівнювати факти на основі здобутих з різних джерел знань;

- робити внесок в гармонізацію внутрішньо-організаційних відносин;
- налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління;
- розробляти технології з прийняття та реалізації управлінських рішень;
- структурувати завдання відповідно до чисельності та кваліфікації виконавців, визначити черговість робіт, розраховувати термін їх виконання;
- з урахуванням ділових та особистісних рис добирати виконавців, розподіляти завдання;
- здійснювати делегування повноважень;
- визначати та оцінювати ефективність менеджменту в організаціях.

Мета та основні задачі дисципліни.

Метою викладання дисципліни «Менеджмент» є формування компетентності щодо розуміння організації практичної роботи з управління людьми в сучасних підприємницьких структурах; здійснення аналізу діяльності системи управління організації; застосування різних методів та інструментів систем планування, організації, мотивації та контролю роботи підприємства.

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

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

- вивчення та осмислення теорії та практики управління, законів, закономірностей, рівнів та стилів управління; спрямована на опанування методів прийняття управлінських рішень в організаціях;
- ознайомлення з особливостями і проблемами реалізації менеджменту організацій в діяльності підприємств та установ різних форм власності;
- отримання знань, які дозволяють вибрати стратегію розвитку організації та визначити пріоритети її функціонування;
- оволодіння прийомами та техніками формування стратегії розвитку організації;
- оволодіти практичними навичками визначення критеріїв запобігання ризиків в діяльності організації та показників оцінювання ефективності системи управління.

Компетентність, що забезпечує. Вивчення дисципліни забезпечує формування у фахівців компетентності щодо вирішення складних спеціалізованих задач та практичних проблем, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук., а також формування здатностей:

- планувати діяльність організації та управляти часом;
- працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;
- оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації;
- розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності;

- формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички;
- визначати та описувати характеристики організації;
- аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього і внутрішнього середовища;
- визначати перспективи розвитку організації;
- здатність розробляти стратегічні плани розвитку організації на мікро- та макрорівнях;
- визначати функціональні області організації та зв'язки між ними;
- здатність представляти організацію та налагоджувати ефективні зовнішні та внутрішні комунікації;
- управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;
- обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;
- здатність налагоджувати соціальну взаємодію в колективі, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти;
- аналізувати і структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

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. «Базові аспекти управління»

Лекції:

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту.

Тема 2. Система інформаційного забезпечення менеджменту.

Тема 3. Функції та методи менеджменту.

Практичні заняття:

Тема 1. Розвиток теорії практики менеджменту.

Тема 2. Закони, закономірності, принципи та методи менеджменту.

Тема 3. Менеджмент як система.

Тема 4. Основи теорії прийняття управлінських рішень.

Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень.

Змістовий модуль 2. «Функціональна спрямованість менеджменту»

Лекції:

Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту.

Тема 5. Організація як загальна функція управління.

Тема 6. Мотивація як загальна функція менеджменту.

Тема 7. Контроль як загальна функція менеджменту.

Практичні заняття:

Тема 6. Регламентування стратегічного управління в організації.

Тема 7. Типи організаційних структур, їх переваги та недоліки.

Тема 8. Механізм мотивації персоналу організації.

Тема 9. Створення та впровадження системи контролю в організаціях.

Змістовий модуль 3. «Ситуаційність та результативність в менеджменті»

Лекції:

Тема 8. Особливості процесу комунікації в організаціях.

Тема 9. Керівництво та лідерство.

Тема 10. Ефективність організації роботи на підприємствах.

Практичні заняття:

Тема 10. Операційний менеджмент у системі управління.

Тема 11. Управління конфліктами, змінами і стресами в організації.

Тема 12. Поняття ефективності діяльності організації.

Змістовий модуль 4. «Роль якісних характеристик менеджера в ефективній діяльності організації»

Лекції:

Тема 11. Делегування повноважень та пріоритетність завдань.

Тема 12. Поняття самоменеджменту та його значення.

Тема 13. Менеджер як ключовий елемент в ефективній діяльності організації.

Практичні заняття:

Тема 13. Способи побудови схеми делегування повноважень та закріплення завдань.

Тема 14. Основні необхідні навички та вміння сучасних керівників в різних сферах діяльності.

Тема 15. Аналіз прикладів успішності світової та вітчизняної практики управління.

2.2. Операційний менеджмент

Пререквізити (базові знання необхідні для успішного опанування компетентностями). Базові знання з дисциплін: «Економічна теорія», «Економіка підприємства», «Теорія організації», «Менеджмент».

Постреквізити. Продовжують вивчення даного предмету наступні дисципліни: «Офіс-менеджмент», «Організація виробництва», «Адміністративний менеджмент», «Планування і контроль на підприємстві».

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

Структуру та зміст курсу побудовано на основі узагальнення реальної

практики управління провідними підприємствами. Опановуючи курс, здобувач вищої освіти має усвідомити сучасну методологію та інструментарій операційного менеджменту. По завершенні вивчення курсу здобувач вищої освіти має: розуміти, що раціональній організації та управлінню операційною діяльністю підприємства належить вирішальна роль в розв'язанні стратегічних проблем підвищення його конкурентоспроможності; операційна система є однією з найважливіших складових будь-якої організації, і саме через це спеціалісту у сфері економіки й управління потрібне знання основ, категорій та принципів операційного менеджменту; не існує єдиного ідеального способу управління операціями на різних етапах життєвого циклу та за різних режимів функціонування операційні системи різних типів потребують застосування різних підходів, методів та інструментів управління, тобто практичному управлінню операціями притаманний ситуативний характер.

Вивчення даної дисципліни дає можливість здобувачу вищої освіти: знати:

- склад елементів і структуру операційної системи;
- об'єкт, суб'єкт, цілі, принципи, методи та функції операційного менеджменту;
- склад операційних пріоритетів і найважливіших стратегічних рішень у сфері операцій; види операційних стратегій;
- цілі, види та інструменти планування операційної діяльності;
- призначення, складові елементи та функціональні області застосування систем управління ланцюгами постачання;
- роль і місце управління запасами в управлінні операційною діяльністю організації; можливості сучасних систем планування потреб у ресурсах (системи MRP-I, MRP-II, ERP, CSRP, APS);
- роль і місце управління потоками в управлінні операційною діяльністю організації; сутність концепції ошадливості (Lean-концепції) та цільові орієнтири й принципи організації діяльності ошадливого підприємства;
- роль і місце управління якістю в управлінні операційною діяльністю; сутність концепцій TQM та «Шість сигм».

вміти:

- ідентифікувати тип операційної стратегії конкретної бізнес-організації;
- розробляти тактичні й оперативно-календарні виробничі плани;
- інтерпретувати відображені за допомогою графіка Ганта результати виконання плану операційної діяльності;
- аналізувати виробничі запаси за методами ABC та XYZ; розраховувати витрати на управління запасами;
- визначати оптимальний розмір замовлення (партії поставки);
- визначати сфери доцільного використання таких інструментів ошадливого виробництва, як VSM, 5 S, JIT, TPM, Kanban, Kaizen;
- застосовувати QFD-аналіз та FMEA-аналіз при проектуванні продуктів/процесів.

Мета та основні задачі дисципліни.

Метою викладення дисципліни «Операційний менеджмент» є формування компетентності щодо об'єктивних закономірностей та

особливостей управління операційною діяльністю організацій виробничої та невиробничої сфер, а також опанування ними принципів і методів раціонального організування, планування та контролювання діяльності операційної системи організації, набуття вмій і навичок виконання техніко-економічних розрахунків, пов'язаних з обґрунтуванням рішень щодо підтримки усталеного режиму функціонування та розвитку операційної системи.

Предметом вивчення «Операційного менеджменту» є закономірності планування, створення та ефективного використання операційної системи організації.

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

- усвідомлення того, що операційна система є однією з найважливіших складових будь-якого підприємства, через що спеціалісту в галузі управління потрібне докорінне знання основ операційного менеджменту;
- знання принципів та методів раціональної організації, планування і контролю за функціонуванням операційних систем різних рівнів;
- уміння розробляти операційну стратегію підприємства;
- уміння обґрунтовувати рішення щодо створення операційної системи, підтримки належного режиму її поточного функціонування;
- уміння здійснювати менеджмент якості та управляти продуктивністю операційної діяльності організації;
- знання особливостей операційного менеджменту на підприємствах різних галузей.

Компетентність, що забезпечує. Вивчення дисципліни забезпечує формування у фахівців компетентності щодо базових принципів, основних категорій, сучасних концепцій, теоретичних положень і практичних методів управління основною діяльністю організацій та умій розроблення операційної стратегії, створення і використання галузевих операційних підсистем як основи забезпечення досягнення місії організації, а також формування здатностей:

- визначати та описувати характеристики організації;
- аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього і внутрішнього середовища;
- визначати перспективи розвитку організації;
- визначати функціональні області організації та зв'язки між ними;
- управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;
- обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;
- планувати діяльність організації та управляти часом;
- аналізувати і структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Результати навчання. За результатами вивчення курсу здобувачі вищої освіти можуть демонструвати 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; виявляти навички організаційного проектування; застосовувати методи менеджменту для

забезпечення ефективності діяльності організації; оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації; розробляти операційну стратегію організації; створювати та забезпечувати ефективне функціонування операційної системи організації; класифікувати операційні системи за різними критеріями та класифікаційними групами; формувати операційну діяльність організації; здійснювати управління процесом проектування операційної системи; здійснювати управління поточним функціонування операційної системи; ефективно управляти проектами; здійснювати менеджмент якості та управління продуктивністю операційної діяльності.

Структура курсу

Змістовий модуль 1. «Формування та розвиток доктрин операційної системи»

Лекції:

Тема 1. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту

Тема 2. Операційна система організації: поняття, склад та види

Тема 3. Операційна стратегія як основа проектування операційної системи

Практичні заняття:

Тема 1. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту

Тема 2. Операційна система як об'єкт управління. Моделювання операційної системи організації

Тема 3. Формування операційної стратегії підприємства

Тема 4. Оцінка стратегічних зон господарювання підприємства

Тема 5. Розробка операційної стратегії

Змістовий модуль 2. «Основні проектні рішення в операційному менеджменті»

Лекції:

Тема 4. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати

Тема 5. Управління процесом проектування операційної системи

Тема 6. Управління процесом проектування виробничих потужностей та трудового процесу

Тема 7. Управління проектами

Практичні заняття:

Тема 6. Інструменти прийняття рішень в операційному менеджменті. Побудова «дерева рішень»

Тема 7. Організація операційного процесу у просторі й часі. Визначення тривалості операційного циклу підприємства

Тема 8. Проектування виробничих потужностей

Тема 9. Агрегатне (сукупне) планування

Змістовий модуль 3. «Управління поточним функціонуванням операційної системи»

Лекції:

Тема 8. Оперативний менеджмент операційної системи

Тема 9. Операційна інфраструктура та організація комплексного обслуговування виробництва

Тема 10. Контроль в системі операційного менеджменту

Тема 11. Управління матеріальними ресурсами та виробничими запасами

Тема 12. Управління матеріально-технічним постачанням (МТП) та збутом на підприємстві

Тема 13. Управління продуктивністю операційної діяльності

Тема 14. Управління якістю

Тема 15. Управління прибутком

Практичні заняття:

Тема 10. Організація виробничої інфраструктури підприємства

Тема 11. Управлінські рішення в сфері управління матеріальними ресурсами та запасами

Тема 12. Показники результативності функціонування операційних систем

Тема 13. Виробництво, якість і конкурентоспроможність продукції

Тема 14. Управління операційними витратами. Операційний леверидж

Тема 15. Розрахунок показників діяльності підприємства

Тема 16. Оцінка результатів діяльності підприємства

Тема 17. Фінансово-економічні результати й ефективність діяльності підприємства

2.3. Економіка і фінанси підприємства

Пререквізити (базові знання необхідні для успішного опанування компетентностями). Базові знання з дисциплін: Вища та прикладна математика, Економічна теорія, макроекономіка і мікроекономіка, Економічний аналіз в управлінні підприємствами.

Постреквізити. Продовжують вивчення даного предмету наступні дисципліни: «Фінанси, гроші та кредит», «Операційний менеджмент», «Маркетинг», «Управлінські рішення», «Управління організаційним розвитком підприємства».

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

Вивчення дисципліни «Економіка і фінанси підприємства» передбачає одержання здобувачами вищої освіти теоретичних знань, придбання практичних навичок самостійно економічно обґрунтовано вирішувати фінансово-господарські задачі, здійснювати планово-економічні розрахунки, визначати ефективність діяльності підприємств, давати оцінку соціально-економічним наслідкам прийнятих управлінських рішень, оволодіти навичками розробки обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення діючого економічного механізму підприємства.

Вивчення даної дисципліни дає можливість здобувачу вищої освіти знати:

– економічні основи функціонування підприємства у системі ринкових

відносин;

– види підприємств, що функціонують в Україні, основні напрями та види їх діяльності;

– систему аналізу та планування обсягів, результатів діяльності та ресурсів підприємства;

– зовнішнє середовища та його вплив на діяльність підприємства;

– ресурсний потенціал підприємства та його складові елементи;

– основні результативні показники діяльності підприємства, порядок їх формування та використання;

– капітал підприємства, його структуру;

– ефективність, конкурентоспроможність підприємства та його продукції;

– сучасні теорії та моделі розвитку підприємства, механізм трансформації (реструктуризації) підприємств у процесі розвитку;

– економічну безпеку підприємства та його антикризову діяльність;

вміти здійснювати:

– стратегічне, тактичне та оперативне планування діяльності;

– обґрунтування обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства, його виробничої потужності;

– аналіз та планування ресурсів, які необхідні підприємству;

– розробку політики формування та використання трудових, майнових та фінансових ресурсів;

– аналіз та планування доходів, поточних витрат і фінансових результатів від господарсько-фінансової діяльності підприємства;

– обґрунтування ефективності інвестиційних та інноваційних проектів;

– оцінку фінансово-майнового стану підприємства, його конкурентоспроможності, загроз банкрутства;

– творчий критичний погляд на діючий економічний механізм підприємства та розробку обґрунтованих пропозицій щодо його удосконалення;

– оцінку соціально-економічної ефективності та наслідків управлінських рішень, що приймаються.

Мета дисципліни – формування у здобувачів вищої освіти сучасного економічного мислення і системи спеціальних знань про базові поняття щодо господарсько-фінансової діяльності підприємства, змісту її окремих напрямів та їх взаємозв'язку, системи показників, що її характеризують.

Завдання дисципліни – визначення економічних основ функціонування підприємства в системі ринкових відносин; обґрунтування методів і способів раціонального поєднання та ефективного використання всіх складових виробничого процесу на підприємстві; надання цілісного уявлення про економічний механізм функціонування підприємства, формування та використання його ресурсного потенціалу з метою оптимізації економічних результатів діяльності; ознайомлення з методичним інструментарієм розробки та реалізації завдань управління підприємством, аналізу та планування окремих показників діяльності підприємства; оволодіння методами фінансового аналізу та планування, основами фінансового управління щодо запобігання кризових явищ та банкрутства, забезпечення економічної безпеки підприємства.

Предметом навчальної дисципліни є фінансово-економічний механізм

функціонування підприємства, формування та використання його ресурсного потенціалу з метою оптимізації економічних результатів діяльності.

Компетентність, що забезпечує. Вивчення дисципліни забезпечує формування у здобувачів вищої освіти таких компетентностей, як: здатність досліджувати поняття підприємства як організаційно відокремленої та економічно самостійної первинної ланки виробничої сфери; здатність досліджувати загальну характеристику, систематизацію та методи вимірювання продукції, що виробляє та реалізує підприємство; здатність досліджувати зміст, завдання та місце виробничої програми в системі господарських планів підприємства; володіти знаннями про загальну характеристику, види та чинники формування (нарощування) виробничої потужності підприємства; здатність досліджувати сутність поняття та класифікацію ресурсів підприємства; володіти знаннями про капітал підприємства, про матеріальні активи як сукупність виробничих фондів та іншого майна підприємства, про поділ виробничих фондів на основні й оборотні, їх роль у здійсненні процесу виробництва продукції або надання послуг; володіти знаннями про фінансові ресурси підприємства: сутність, склад, класифікація та джерела формування; здатність досліджувати види діяльності та грошові потоки на підприємстві, доходи підприємства: суть, види, формування та використання; здатність досліджувати суть, важливість і методичні підходи до оцінки загального фінансово-економічного стану підприємства; володіти навиками трактування поняття реструктуризації підприємства; володіти знаннями про сутність і фази розгортання кризи, фактори, що обумовлюють виникнення кризи.

Результати навчання – визначати та описувати характеристики підприємств різних організаційно-правових форм господарювання; аналізувати результати фінансово-економічної діяльності підприємства, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; обґрунтовувати обсяги виробництва та реалізації продукції підприємства, його виробничі потужності; аналізувати та планувати обсяги ресурсного потенціалу підприємства, розробляти політику формування та використання трудових, майнових і фінансових ресурсів; обґрунтовувати вибір раціональної структури капіталу підприємства; аналізувати та планувати доходи, поточні витрати і фінансові результати від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства; оцінювати фінансово-майновий стан підприємства, можливості загрози банкрутства.

Структура курсу

Змістовий модуль 1. «Економічні засади функціонування підприємства»

Лекції:

Тема 1. Підприємство як суб'єкт господарювання

Тема 2. Види підприємств, їх організаційно-правові форми та напрями діяльності.

Тема 3. Основи планування діяльності підприємства

Змістовий модуль 2. «Ресурсне забезпечення підприємства»

Лекції:

Тема 4. Ресурсний потенціал підприємства

- Тема 5. Трудові ресурси підприємства
- Тема 6. Необоротні активи підприємства
- Тема 7. Оборотні активи підприємства
- Тема 8. Формування активів підприємства
- Тема 9. Фінансові ресурси (капітал) підприємства
- Тема 10. Кредитування підприємства

Практичні заняття:

- Тема 5. Трудові ресурси підприємства
- Тема 6. Необоротні активи підприємства
- Тема 7. Оборотні активи підприємства
- Тема 8. Формування активів підприємства
- Тема 9. Фінансові ресурси (капітал) підприємства
- Тема 10. Кредитування підприємства

Змістовий модуль 3. «Економічні основи та результати господарсько-фінансової діяльності підприємства»

Лекції:

- Тема 11. Економічна характеристика продукції підприємства
- Тема 12. Виробнича програма підприємства
- Тема 13. Виробнича потужність підприємства
- Тема 14. Витрати на виробництво та собівартість продукції
- Тема 15. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства
- Тема 16. Цінова політика підприємства

Практичні заняття:

- Тема 12. Виробнича програма підприємства
- Тема 13. Виробнича потужність підприємства
- Тема 14. Витрати на виробництво та собівартість продукції
- Тема 15. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства
- Тема 16. Цінова політика підприємства

Змістовий модуль 4.» Інтегральна оцінка стану підприємства та його розвиток»

Лекції:

- Тема 17. Ефективність діяльності підприємства
- Тема 18. Фінансово-майновий стан підприємства
- Тема 19. Сучасні моделі розвитку підприємства
- Тема 20. Трансформація і реструктуризація підприємств
- Тема 21. Економічна безпека та антикризова діяльність підприємства

Практичні заняття:

- Тема 17. Ефективність діяльності підприємства
- Тема 18. Фінансово-майновий стан підприємства

2.4. Управління персоналом

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

Постреквізити. Продовжують вивчення даного предмету наступні

дисципліни: «Офіс-менеджмент», «Операційний менеджмент», «Адміністративний менеджмент», «Комунікативний менеджмент».

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

Навчальна дисципліна «Управління персоналом» **буде корисна** майбутнім висококваліфікованим фахівцям для набуття знань, що дозволять їм: ефективно, з урахуванням специфічних особливостей організації, здійснювати управління кадрами, базуючись на взаємозв'язку економічних явищ і процесів; планувати потребу в персоналі, проводити рекрутинг, адаптацію, професійне навчання, оцінювання, мотивацію та вивільнення персоналу; використовувати різноманітні методи управління економічного, адміністративного та соціально-психологічного характеру; отримати навички визначення кількісного та якісного складу персоналу, складання резюме та проведення / проходження ефективною співбесіди, створення адаптивних методик поточного та результуючого оцінювання персоналу, формування високоефективної команди, прийому ефективних рішень в різноманітних ситуаціях. Управління персоналом є однією із найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва, а вивчення дисципліни «Управління персоналом» у закладах вищої освіти обумовлено об'єктивними якісними змінами, що характеризують сучасну діяльність, активну і визначальну роль людських ресурсів в управлінні підприємством.

Вивчення даної дисципліни дає можливість здобувачу:

знати:

- сутність, значення та зміст управління персоналом, методологічні аспекти й завдання дисципліни;
- зміст, завдання, принципи та напрямки реалізації стратегії і політики управління персоналом;
- зміст та процедуру ресурсного забезпечення управління персоналом;
- соціально-психологічні механізми, які зумовлюють трудову поведінку персоналу;
- методи та пріоритетні напрямки організації роботи служби управління персоналом, вимоги до ведення кадрового діловодства;
- методи визначення потреб організації у персоналі, джерела поповнення та оновлення персоналу, методи професійного добору кадрів;
- методологію планування та організації розвитку персоналу;
- види, фактори, показники руху персоналу та способи пристосування персоналу до економічних та організаційних змін;
- механізми забезпечення ефективної роботи працівників, контролю й обліку результатів трудової діяльності;
- питання, пов'язані з регламентацією робочого часу працівників за різноманітних умов його використання;
- поняття, фактори та елементи управління умовами праці;
- принципи та методи оцінювання персоналу;
- теоретичні засади мотивації трудової діяльності;
- сутність та форми соціального партнерства, його роль у формуванні досконалих соціалотрудових відносин в організації;

– підходи до визначення ефективності менеджменту персоналу та структури витрат на персонал.

вміти:

– розподіляти завдання з управління персоналом між службою персоналу, лінійними і функціональними керівниками та іншими суб'єктами управління персоналом;

– визначати пріоритети стратегії та політики управління персоналом в організації залежно від конкретної ситуації;

– оцінювати соціально-психологічний клімат, який панує у колективі, розробляти пропозиції щодо його поліпшення;

– аналізувати чисельність, структуру та показники руху персоналу організації;

– визначати потребу у персоналі різних функціональних категорій;

– розробляти вимоги до претендентів на вакантні робочі місця та посади, використовувати різні методи професійного підбору кандидатів, оцінювати їхню ефективність;

– визначати доцільність та ефективність тих чи інших форм і методів професійного навчання та підвищення кваліфікації кадрів;

– формувати резерв на заміщення вакантних посад керівників;

– розраховувати та аналізувати показники обороту, плинності та стабільності персоналу;

– використовувати різні методи оцінювання персоналу;

– застосовувати теорії мотивації трудової діяльності;

– аналізувати та оцінювати ефективність управління персоналом в організації.

Мета та основні задачі дисципліни.

Метою дисципліни «Управління персоналом» є формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добору та розміщення персоналу, оцінювання та розвитку працівників, а також забезпечення цілеспрямованого використання персоналу організацій.

Предмет вивчення: загальні закономірності та особливості формування, функціонування та розвитку персоналу організації.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Управління персоналом» є:

– висвітлення теоретико-методологічних та соціально-психологічних аспектів управління персоналом;

– формування у здобувачів практичних навичок і вмінь щодо впливу на поведінку як колективів, так і окремих працівників, з метою забезпечення ефективної діяльності організації;

– розвиток здібностей до науково-дослідної роботи, самостійності і відповідальності у роботі;

– формування професійних здібностей у майбутніх фахівців щодо вирішення проблем управління персоналом в організації.

Компетентність, що забезпечує. Вивчення дисципліни забезпечує формування у фахівців здатностей:

- соціальної взаємодії, співробітництва і розв’язання конфліктів;
- забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки;
- розробляти тактичні і оперативні плани управлінської діяльності;
- готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати;
- здійснювати діагностику особливостей менеджменту персоналу в організації в умовах переходу до інформаційної економіки;
- розробляти положення кадрової політики підприємства з урахуванням стратегії його діяльності;
- використовувати методики пошуку та відбору персоналу у відповідності із вимогами до посади або робочого місця;
- здійснювати планування та розрахунок потреби всіх категорій персоналу із застосуванням різних методів;
- проводити оцінку персоналу та використовувати її результати у формуванні резерву персоналу;
- використовувати різні форми стимулювання для підвищення ефективності роботи персоналу;
- використовувати методики тайм-менеджменту для планування робочого часу;
- здійснювати діагностику стану соціально-психологічного клімату в колективі;
- визначати ефективність аутсорсингу та лізингу персоналу у розрізі професій, спеціальностей;
- визначати рівень ефективності менеджменту персоналу.

Результати навчання. За результатами вивчення курсу здобувачі вищої освіти можуть демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства; демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень; демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи; мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації; ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації; демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним; виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера; будувати активну кадрову політику організації, зокрема визначати основні заходи з її формування та реалізації; визначати оптимальну чисельність та структуру працівників; проводити об’єктивний аналіз кадрової роботи на основі кадрового моніторингу; розробляти необхідні кадрові документи; будувати раціональну структуру кадрової служби підприємства; формувати трудовий колектив організації та управляти ним; характеризувати індивідуальні особливості (сильні та слабкі риси характеру) працівника підприємства; проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади; складати план заходів із профорієнтаційної роботи в трудовому колективі підприємства; володіти методами раціонально оцінювати працівників; оцінювати рівень ефективності роботи з персоналом підприємства за різними показниками.

Структура курсу

Змістовий модуль 1. «Основи управління персоналом підприємства»

Лекції:

- Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій
- Тема 2. Управління персоналом як соціальна система
- Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації
- Тема 4. Кадрове планування в організаціях
- Тема 5. Організація набору та відбору персоналу
- Тема 6. Організування діяльності та функції служб персоналу
- Тема 7. Формування колективу організації

Семінарські заняття:

- Тема 1. Методи вивчення особистості
- Тема 2. Соціально-психологічний портрет керівника
- Тема 3. Правові аспекти управління трудовими ресурсами
- Тема 4. Визначення потреби в кадрах
- Тема 5. Підбір на посаду
- Тема 6. Мотивація та стимулювання персоналу підприємства

Змістовий модуль 2. «Зміст процесу управління персоналом підприємства»

Лекції:

- Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу
- Тема 9. Конфлікти в системі управління персоналом
- Тема 10. Оцінювання та атестація персоналу в організації
- Тема 11. Управління процесом розвитку та рухом персоналу організації
- Тема 12. Управління процесом вивільнення персоналу
- Тема 13. Соціальне партнерство в організації
- Тема 14. Ефективність управління персоналом

Семінарські заняття:

- Тема 7. Оволодіння мистецтвом критики
- Тема 8. Комплексна оцінка керівників і спеціалістів
- Тема 9. Оцінка соціально-психологічного клімату колективу
- Тема 10. Документи-регламенти в менеджменті персоналу
- Тема 11. Документаційне забезпечення управління кадрами
- Тема 12. Вирішення конфліктних ситуацій в менеджменті персоналу

3 ТЕСТОВІ ПИТАННЯ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ

3.1. Менеджмент

1. Який з принципів менеджменту спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій тощо:

- а) принцип цілеспрямованості;
- б) принцип активізації;
- в) принцип динамічної рівноваги;
- г) принцип демократизації управління.

2. З яких частин складається економічний механізм менеджменту?

- а) внутрішньо-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.

3. 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 задач;
- в) уміння ефективно управляти, удосконалюючи структуру організації;
- г) удосконалення управлінського механізму.

4. До ознак адаптивної культури організації належать:

- а) наявність менеджерів, схильних до ризику; атмосфера довіри між співробітниками, командна праця;
- б) спеціальні тренінги, семінари для ознайомлення з внутрішньо-фірмовими правилами поведінки;
- в) підбір і набір працівників, які поділяють організаційні принципи;
- г) організаційна культура, яка відображає специфіку бізнесу.

5. Школа наукового управління в мотивації вбачала:

- а) моральне стимулювання підлеглих шляхом похвали;
- б) пропозицію надання відповідних грошових винагород в обмін на зусилля;
- в) створення відповідних очікувань у підлеглих;
- г) покращення психологічного клімату в колективі.

6. 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.

7. 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.

8. Школа управління, що прагне використовувати у науці управління методи й інструментарій точних наук, – це:

- а) адміністративна школа;
- б) школа кількісного підходу до управління;
- в) раціоналістична школа;
- г) школа наукового управління.

9. Послідовність в якій виконуються основні функції менеджменту – наступна:

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

10. Послідовність етапів процесу управління:

- а) ціль, проблема, ситуація, рішення;
- б) проблема, ціль, ситуація, рішення;
- в) проблема, ситуація, ціль, рішення;
- г) проблема, ситуація, рішення, ціль.

11. Управлінські завдання концептуального характеру вирішуються на:

- а) інституційному рівні управління;
- б) середньому рівні управління;
- в) нижчому рівні управління;
- г) із залученням усіх працівників організації.

12. Завдання, що пов'язані з техніко-технологічною стороною функціонування виробництва, не включають:

- а) освоєння нової техніки;
- б) реконструкцію виробничих цехів;
- в) реорганізацію структури управління;
- г) модернізацію існуючого обладнання.

13. Розпоряджувальний вплив може бути здійснений у вигляді:

- а) тарифних ставок і інструкцій;
- б) норм амортизаційних відрахувань;
- в) наказів та усних вказівок;
- г) усі відповіді правильні.

14. Методи менеджменту, які направлені на зберігання і розвиток соціально-виробничих традицій у колективі:

- а) методи соціальної спадковості;

- б) методи управління організованими групами;
- в) адміністративні методи;
- г) методи організаційного регламентування.

15. *Акти одноособового управління, які формуються за принципом єдиноначальності і якими регулюється діяльність підприємств або закладів, – це:*

- а) накази;
- б) розпорядження;
- в) інструкції;
- г) статuti.

16. *Вираження вимог до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру – це:*

- а) інструкції;
- б) накази;
- в) розпорядження;
- г) службова записка.

17. *Організаційне регламентування оформлюється у вигляді:*

- а) положення, статуту, постанови;
- б) інструкції, постанови;
- в) статуту, інструкції, постанови;
- г) постанови, наказу.

18. *Вид управлінського рішення, яке лише приблизно позначає схему дій підлеглих і дає їм широкий простір для вибору засобів і методів їх втілення:*

- а) контурне;
- б) структуроване;
- в) алгоритмічне;
- г) організаційне.

19. *Рішення, які потребують певною мірою нових ситуацій, вони в середині неструктуровані або пов'язані з невідомими чинниками:*

- а) алгоритмічні;
- б) запрограмовані;
- в) незапрограмовані;
- г) інтуїтивні.

20. *Вибір, зумовлений знаннями та накопиченим досвідом, – це:*

- а) організаційне рішення;
- б) запрограмоване рішення;
- в) раціональне рішення;
- г) рішення, що ґрунтується на судженнях.

21. *Завдання керівника на цьому етапі процесу прийняття рішення полягає в аналізі проблемної ситуації, вивченні справи та цілі, попередньому формуванні критеріїв рішення:*

- а) діагностика проблеми;
- б) реалізація рішення;
- в) контроль за виконанням рішення;
- г) виявлення обмежень та визначення альтернатив.

22. *Вид управлінського рішення, яке гранично жорстко регламентує*

діяльність підлеглих і практично виключає їх ініціативу:

- а) контурне;
- б) структуроване;
- в) алгоритмічне;
- г) організаційне.

23. Ці моделі використовують для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування відносно потреби в них, щоб збалансувати витрати у випадку їх занадто великої чи малої кількості:

- а) моделі теорії черг;
- б) моделі управління запасами;
- в) теорія ігор;
- г) платіжна матриця.

24. Метод, що використовується для обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності ситуації, яка є наслідком дії об'єктивних обставин, що невідомі або мають випадковий характер:

- а) метод платіжної матриці;
- б) метод «дерева рішень»;
- в) метод теорії статистичних рішень;
- г) метод теорії ігор.

25. Управлінські рішення класифікуються за часом дії наступним чином:

- а) стратегічні, тактичні, оперативні;
- б) планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні;
- в) директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвольні;
- г) оптимальні, раціональні.

26. До функцій технічного рівня управління відносяться:

- а) щоденні операції й дії;
- б) координація роботи структурних підрозділів організації;
- в) довгострокове планування;
- г) зв'язки організації із зовнішнім середовищем.

27. До функцій управлінського рівня управління відносяться:

- а) щоденні операції й дії;
- б) координація роботи структурних підрозділів організації;
- в) довгострокове планування;
- г) зв'язки організації із зовнішнім середовищем.

28. До функцій інституційного рівня управління відносяться:

- а) щоденні операції й дії;
- б) координація роботи структурних підрозділів організації;
- в) довгострокове планування;
- г) безпосереднє використання матеріальних ресурсів.

29. Менеджери низової ланки управління відповідають за:

- а) керівництво функціональними підрозділами;
- б) визначення цілей і стратегій організацій;
- в) безпосереднє використання матеріальних ресурсів;
- г) управління маркетингом.

30. Топ-менеджери відповідають за:

- а) керівництво функціональними підрозділами;

- б) визначення цілей і стратегій організацій;
- в) безпосереднє використання матеріальних ресурсів;
- г) контроль за виконанням виробничих завдань.

31. *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.

32. *Назвіть, у якій структурі управління найвищий рівень централізації:*

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

33. *Зазначте, у якій структурі управління порушується принцип єдиновладдя:*

- а) дивізійній;
- б) проектній;
- в) мережній;
- г) функціональній.

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

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

35. *Вкажіть, яка організаційна структура забезпечує високу гнучкість фірми при виробництві нею продукції з коротким життєвим циклом:*

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

36. *Дивізійні структури можуть будуватися за принципами:*

- а) регіональної спеціалізації, обслуговування певних груп споживачів, цінової диференціації;
- б) продуктової спеціалізації, обслуговування різних територій, орієнтації на певний клас споживачів;
- в) продуктової спеціалізації, індивідуального обслуговування споживача;
- г) всі відповіді правильні.

37. *Зазначте, у якій організаційній структурі домінують вертикальні інформаційні потоки:*

- а) лінійно-штабній;
- б) лінійній;
- в) функціональній;
- г) дивізійній.

38. *До лінійних менеджерів не належать:*

- а) директор підприємства;

- б) начальник цеху штампування;
- в) начальник відділу реклами;
- г) начальник складальної дільниці.

39. 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 мотивів;
- г) постійне вдосконалення способів, методів і прийомів виконання управлінських операцій.

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

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

41. Рішення, які врівноважують протиріччя, що виникають, – це:

- а) організаційні;
- б) запрограмовані;
- в) незапрограмовані;
- г) компромісні.

42. Обмін повідомленнями між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу – це:

- а) горизонтальні комунікації;
- б) низхідні комунікації;
- в) висхідні комунікації;
- г) неформальні комунікації.

43. Спiлкування працівників організації між собою з приводу визначення цілей, розподілу завдань, обговорення способу виконання роботи, розв'язання проблем, коригування дій, призначення винагород – це:

- а) знеособлені комунікаційні канали;
- б) міжособові комунікації;
- в) вербальні комунікації;
- г) неформальні комунікації.

44. Вид комунікацій, який служить засобом зворотного зв'язку між керівництвом організації та її працівниками, який допомагає менеджерам проаналізувати виконання їхніх розпоряджень, наслідки їх реалізації, виявити недоліки, порушення:

- а) формальні комунікації;
- б) висхідні комунікації;
- в) горизонтальні комунікації;
- г) низхідні комунікації.

45. Вид комунікацій, який існує між різними управлінськими рівнями, але не у формі прямого підпорядкування, і використовується з метою узгодження дій лінійних і функціональних або штабних керівників:

- а) вертикальні комунікації;

- б) висхідні комунікації;
- в) діагональні комунікації;
- г) горизонтальні комунікації.

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 мотивів, забезпечення розвитку працівників, зміцнення їх єдності, підтримання ентузіазму;
- г) постійне вдосконалення способів, методів і прийомів виконання управлінських операцій.

47. *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.

48. *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.

49. *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.

50. *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.

3.2. Операційний менеджмент

1. *«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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. Сутність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на організаційні відносини між працівниками в процесі функціонування системи (виробництво продукції, надання послуг) з метою керування її стану відповідно до умов, що змінюються – це сутність:

а) організаційних методів операційного менеджменту;

б) адміністративних методів операційного менеджменту;

в) економічних методів операційного менеджменту;

г) соціально-психологічних методів операційного менеджменту.

7. Стратегія, що полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів фірми, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії – це:

- а) операційна стратегія;
- б) фінансова стратегія;
- в) корпоративна стратегія;
- г) ринкова стратегія.

8. Коли фірма робить щось краще ніж її конкуренти, тобто зберігає конкурентоспроможність, що дозволяє їй залучати та зберігати споживачів – це:

- а) вихід на ринок;
- б) захоплення ринку;
- в) виражена компетентність;
- г) змістовна компетентність.

9. До основних типів операційних пріоритетів належать:

- а) товарна продукція всіх підрозділів підприємства;
- б) ресурси, використані в процесі обслуговування і управління виробництвом;
- в) основні фонди підприємства;
- г) витрати виробництва, якість і надійність продукції, термін виконання замовлення тощо.

10. Операційна функція – це дії результатом яких є:

- а) вироблені товари та надані послуги;
- б) визначення перспективи розвитку системи;
- в) реалізація планів і програм шляхом кооперації праці та знарядь праці;
- г) виявлення загроз, що насуваються, помилок, відхилень від встановлених норм, нормативів та стандартів.

11. В чому полягає сутність поняття «операційна система»?

- а) це відкрита система, яка перетворює вхідні величини (ресурси) у вихідні (продукція, послуги);
- б) це центральна ланка будь-якої організації, створена на основі раціонального поділу праці та поєднання у часі та просторі виробничих ресурсів, через неї реалізується операційна функція;
- в) це система управління, яка включає керуючу підсистему (суб'єкт управління) та керовану підсистему (об'єкт управління);
- г) це відкрита система, основна задача якої полягає у переробці ресурсів що надходять, у кінцеву продукцію.

12. Операційні системи за структурною ознакою поділяються на:

- а) радіальні, радіально-вузлові, деревоподібні;
- б) дискретні, аперіодичні;
- в) прості, складні, надскладні;
- г) сублокальні, локальні, глобальні, суперглобальні.

13. Підсистема операційної системи, що виконує функцію перетворення вхідних величин (праця, капітал, інформація, енергія тощо) у вихідні результати (товари, роботи, послуги) носить назву:

- а) забезпечення;

- б) переробна;
- в) планування та контролю;
- г) облікова.

14. Підсистема планування та контролю – це сфера, яка:

а) безпосередньо пов'язана з перетворенням вхідних величин у вихідні результати;

б) одержує інформацію про стан переробної підсистеми та підсистеми забезпечення, опрацьовує цю інформацію та видає рішення про те, як має працювати переробна підсистема;

в) безпосередньо не пов'язана з перетворенням вхідних величин у вихідні результати;

г) створена на основі раціонального (вертикального та горизонтального) поділу праці.

15. Тип виробництва, який передбачає виготовлення одиничної продукції у великих обсягах протягом тривалого періоду часу носить назву:

- а) проектний;
- б) індивідуальний;
- в) масовий;
- г) серійний.

16. Керовані фактори виробництва, що володіють вартісними властивостями і перетворюючими можливостями, необхідні для забезпечення функціонування та розвитку виробничих процесів з метою досягнення запланованих результатів – це:

- а) персонал;
- б) інформація;
- в) матеріали;
- г) ресурси.

17. Сукупність взаємопов'язаних основних, допоміжних та обслуговуючих процесів, унаслідок яких ресурси перетворюються на готові вироби (послуги) – це сутність:

- а) процесу планування продукту (послуг);
- б) операційного процесу;
- в) технологічного процесу;
- г) виробничого процесу.

18. Операційні процеси за формою організації поділяються на:

- а) жорсткі та багатоваріантні;
- б) основні, допоміжні та обслуговуючі;
- в) послідовні, паралельні та послідовно-паралельні;
- г) детерміновані, стохастичні та змішані.

19. За розміщенням в просторі операційні процеси поділяються на:

- а) групові, потокові та предметні;
- б) дискретні, аперіодичні, періодичні;
- в) радіальні, радіально-вузлові та деревоподібні;
- г) основні, допоміжні та обслуговуючі.

20. Підтримка життєдіяльності, збереження функцій, що визначають цілісність операційної системи, якісну її визначеність і характеристики її

сутності – це:

- а) виживання;
- б) існування;
- в) функціонування;
- г) розвиток.

21. Сукупність параметрів та умов функціонування, що забезпечують передбачене технологією створення продукту, а також збереження і поточне відтворення елементів операційної системи – це:

- а) виживання;
- б) існування;
- в) функціонування;
- г) розвиток.

22. Збіг або достатня наближеність фактичних і планових параметрів операційної системи, що функціонують в межах її реальної потужності – це:

- а) оптимальний режим;
- б) нормальний режим;
- в) перехідний режим;
- г) режим руйнування.

23. Внутрішня здатність системи забезпечити необхідну технологічну переробку ресурсів носить назву:

- а) номінальна потужність;
- б) операційна потужність;
- в) вхідна потужність;
- г) вихідна потужність.

24. Поєднання операцій, при якому кожна наступна починається тільки після закінчення обробки всіх предметів партії на попередній операції носить назву:

- а) зворотне;
- б) паралельне;
- в) послідовне;
- г) паралельно-послідовне.

25. При якому поєднанні операцій обробка предметів праці на наступній операції починається до закінчення обробки всієї партії на попередній, але за умови, щоб партія оброблялась на кожній операції безперервно?

- а) зворотному;
- б) паралельному;
- в) послідовному;
- г) паралельно-послідовному.

26. Система, яка складається з оперативного-календарного планування та регулювання виробництва включає комплекс методів, організаційних форм та техніко-економічних розрахунків по доведенню до кожного виконавця виробничого завдання підприємства – це:

- а) стратегічне управління;
- б) оперативне управління;
- в) управління виробництвом;
- г) диспетчеризація.

27. На чому ґрунтується позамова система оперативного управління?

- а) на встановленні та дотриманні наскрізних циклових графіків підготовки кожного замовлення до виробництва і його поетапного виконання;
- б) на узгодженні роботи всіх виробничих підрозділів через розподіл календарного фонду часу планового періоду;
- в) на формуванні квартальної та місячної подетальних програм та графіків запуску-випуску для кожної деталі або заданого ритму випуску деталей чи картотеки забезпечення;
- г) на узгодженості роботи всіх ланок виробництва.

28. Система безперервного контролю і оперативного регулювання ходу виробництва з метою забезпечення виконання виробничого завдання (плану) відповідно до календарного графіка і формування ритмічного поточного виробничого процесу на робочих місцях, дільницях, у цехах та підприємстві в цілому називається:

- а) оперативне управління;
- б) оперативно-календарне планування (ОКП);
- в) диспетчеризація;
- г) оперативний аналіз.

29. Виробнича система «точно в термін» є:

- а) «витягаючою», адже дільниці розташовані на наступних етапах виробничого циклу, як би витягують необхідну їм продукцію з попередньої дільниці;
- б) «виштовхуючою», адже дільниці розташовані на попередніх етапах виробничого циклу, як би виштовхують свою продукцію на наступні дільниці;
- в) випереджаючою, адже вона створює умови для задоволення всіх потреб, які можуть виникнути під впливом зовнішнього середовища;
- г) простою, гнучкою, економічною, надійною.

30. Виробнича інфраструктура – це комплекс:

- а) основних та обслуговуючих виробництв;
- б) обслуговуючих та допоміжних виробництв;
- в) основних та допоміжних виробництв;
- г) основних, обслуговуючих та допоміжних виробництв.

31. За своєю сутністю «ремонт» – це:

- а) заміна зношених частин устаткування;
- б) процес відновлення початкової дієспроможності устаткування, яку було втрачено в результаті виробничого використання;
- в) процес усування дрібних несправностей засобів праці;
- г) процес підвищення технічного рівня устаткування.

32. Організація стабільного забезпечення цехів, дільниць і робочих місць високоякісним технологічним оснащенням у потрібній кількості та асортименті при мінімальних затратах на його проектування, придбання (або виготовлення), зберігання, експлуатацію, ремонт, відновлення і утилізацію є метою функціонування:

- а) інструментального господарства;
- б) ремонтного господарства;
- в) складського господарства;

г) транспортного господарства.

33. Згідно з загально визнаною класифікацією ремонтів їх поділяють на:

а) малі (поточні), середні та капітальні;

б) середні та малі;

в) капітальні та середні;

г) поточні, малі та капітальні.

34. Системи перевезення вантажів поділяються на:

а) лінійну та функціональну;

б) перервну та безперервну;

в) внутрішню та зовнішню;

г) маятникову та кільцеву.

35. За призначенням матеріальні склади поділяються на:

а) постачальницькі, виробничі, збутові;

б) універсальні та спеціальні;

в) автоматизовані, механізовані, з переважанням ручних процесів;

г) закриті, відкриті, напівзакриті.

36. «Критичні точки контролю» – це критерії, що виділяються для:

а) контролю, і які є факторами нарощування обсягів виробництва;

б) контролю, і які є обмежуючими факторами (норми затрат, капітальні нормативи, нормативи доходів тощо);

в) планування реалізації продукції та організації виробництва;

г) контролю, і які є факторами ризику (рівень збитковості, нормативи витрат матеріалів).

37. Запаси, що забезпечують безперервність постачання виробничого процесу між двома поставками є:

а) поточними;

б) підготовчими (буферними);

в) гарантійними (страховими);

г) перехідними.

38. Запаси ресурсів залежно від цільового призначення поділяють на:

а) сезонні, заготівельні, подетальні;

б) підготовчі, сезонні, гарантійні;

в) фіксовані, інтервальні, оперативні;

г) гарантійні, комплексні, повиробничі.

39. Управління запасами – це:

а) вид виробничої діяльності, об'єктом якого є створення та збереження запасів;

б) вид виробничої діяльності, направлений на розв'язання конкретних управлінських функцій з метою збереження запасів;

в) вид виробничої діяльності, об'єктом якого є збереження визначених видів матеріалів (метал, паливо, будівельні матеріали і т.п.);

г) вид діяльності, який забезпечує безперебійну роботу виробничих цехів.

40. «Витягаюча» система управління запасами «Канбан» дозволяє:

а) усунути із виробничих підрозділів організації склади сировини, матеріалів, тощо та скоротити можливі обсяги міжопераційних запасів;

б) мінімізувати довгостроковість виробничого циклу, усунути із

виробничих підрозділів організацій склади сировини, матеріалів тощо та скоротити можливі обсяги міжопераційних запасів;

в) мінімізувати довгостроковість виробничого циклу, підвищити продуктивність праці;

г) підвищити продуктивність праці, збільшити обсяг реалізації продукції та вивчити потреби споживачів.

41. Матеріально-технічне постачання підприємства – це:

а) постачання на склади підприємства чи на робочі місця матеріально-технічних ресурсів;

б) своєчасне забезпечення підрозділів підприємства необхідними видами ресурсів;

в) форма постачання сировиною та матеріалами підприємства;

г) постачання на склади підприємства необхідних матеріалів.

42. Розрізняють наступні форми матеріально-технічного постачання підприємства:

а) активна та пасивна;

б) транзитна та складська;

в) загальна та конкретна;

г) зовнішня та внутрішня.

43. Кваліметрія – це:

а) наука, яка вивчає принципи і методи оцінювання рівня якості;

б) наука, яка вивчає кількісні методи оцінювання рівня якості, що використовуються для обґрунтування рішень, які приймаються при управлінні якістю;

в) наука, яка вивчає аналіз ефективності проведення заходів щодо поліпшення якості продукції на підприємстві з метою забезпечення її конкурентоспроможності;

г) наука, яка вивчає варіанти запропонованих виробів для вибору кращого.

44. Якість продукції (послуг) – це:

а) можливість товару (послуги) задовольняти суспільні потреби;

б) сукупність властивостей і характеристик продукції (послуги), здатних задовольняти певні потреби споживачів відносно їх призначення;

в) ступінь придатності продукції (послуг) задовольняти певні потреби споживачів та забезпечення рівня, на який розраховує ринок;

г) здатність продукції (послуги) задовольняти вимоги споживачів краще ніж аналогічна продукція (послуги) конкурентів.

45. Управління якістю – це:

а) скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості;

б) загальні наміри та спрямованість організації, пов'язані з якістю, офіційно сформульовані найвищим управлінням, до якого належать особа чи група осіб, які спрямовують та контролюють діяльність організації на найвищому рівні;

в) те, чого прагнуть або до чого прямують у сфері якості;

г) складова управління якістю, зосереджена на встановленні цілей у сфері

якості і на визначенні операційних процесів та відповідних ресурсів, необхідних для досягнення таких цілей.

46. В чому полягає принцип «віддзеркалення якості»?

а) у готовності виробничої системи до виготовлення товарів чи послуг у відповідності зі специфікаціями;

б) у перенесенні якості процесу на якість результату;

в) у безпомилковості при виготовленні товарів чи послуг;

г) у формуванні якості продукції в сфері виробництва.

47. «Петля якості» – це:

а) концептуальна модель взаємозалежних видів діяльності, що впливають на якість на різних стадіях від визначення потреб до оцінки їх задоволення;

б) модель процесу формування якості продукції;

в) модель ступеня відповідності специфікації товару чи послуги потребам ринку;

г) модель ступеня готовності виробничої системи до виготовлення товарів чи послуг у відповідності зі специфікаціями.

48. Сертифікація продукції – це:

а) процес перевірки якості шляхом контролю, випробування, діагностики, реклаमाцій, аналізу причин браку;

б) одержання інформації про якість шляхом Держнагляду у вигляді Держстандарту, Держсанепідемнадзору і ін.;

в) процес підтвердження відповідної якості вимогам нормативно-технічної документації незалежною організацією;

г) жодна з відповідей не вірна.

49. Які три етапи включає в себе «Ланцюг поняття якості»?

а) орієнтація всіх на бездефектне виробництво, постійний контроль технології, конструктивну якість продукції;

б) функціональну якість, організація груп якості, вхідний контроль;

в) виробничий процес, якість продукту чи послуг, потребу споживачів;

г) вхідний контроль якості ресурсів, якість процесу виробництва, якість кінцевого результату.

50. Система HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) – це:

а) система управління персоналом підприємства;

б) система управління навколишнім середовищем;

в) система управління безпекою харчових продуктів;

г) система управління безпекою промислових виробів.

3.3. Економіка і фінанси підприємства

1. Відповідно до Господарського Кодексу України підприємство це:

а) господарюючий суб'єкт, що має у власності, господарському веденні чи оперативному керуванні відособлене майно і відповідає щодо своїх зобов'язань цим майном;

б) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети;

в) самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності;

г) організаційно-цілісна сукупність взаємодіючих структур, поєднаних для досягнення визначених цілей.

2. Яка із зазначених ознак не відповідає становищу підприємства в ринковій економіці:

а) головний мотив діяльності – одержання прибутку;

б) розподіл відповідальності за результати діяльності між підприємством і державою;

в) мінімально необхідний ступінь державного втручання у діяльність підприємства;

г) повна автономія і самостійність підприємства.

3. Мета функціонування підприємства на ринку полягає у:

а) задоволенні суспільних потреб у певних видах продукції та одержанні прибутку;

б) насиченні ринку певним видом продукції у максимально можливих обсягах;

в) зменшенні безробіття;

г) забезпечення належних обсягів експорту продукції.

4. До основних функцій підприємств в ринковій економіці не належить:

а) виготовлення конкурентоспроможної продукції, що відповідає поточним потребам споживачів;

б) створення додаткових або нових місць праці;

в) законодавча;

г) охорона здоров'я працівників за захист навколишнього середовища.

5. До загальних ознак підприємства не слід відносити:

а) володіння правами юридичної особи та відсутність у своєму складі інших юридичних осіб;

б) специфічність господарської діяльності, що спрямована на виробництво продукції чи надання послуг;

в) ведення автономного бухгалтерського обліку і складання балансу;

г) обов'язкова наявність товарного знаку.

6. Обґрунтування обсягу виготовлення продукції певної номенклатури та асортименту відповідно до потреб ринку належить до:

а) інноваційної діяльності підприємства;

б) соціальної діяльності підприємства;

в) виробничої діяльності підприємства;

г) комерційної діяльності підприємства.

7. Сукупність операцій, пов'язаних з придбанням цілісних майнових комплексів підприємства відносять до:

а) надзвичайної діяльності підприємства;

б) іншої операційної діяльності;

в) фінансової діяльності;

г) інвестиційної діяльності.

8. *Сукупність операцій, пов'язаних з наданням іншим особам в оренду приміщень або засобів праці відносять до:*

- а) іншої операційної діяльності;
- б) фінансової діяльності;
- в) виробничої діяльності підприємства;
- г) основної діяльності підприємства.

9. *Під плануванням діяльності підприємства розуміють:*

- а) порівняння основних показників його розвитку у звітному і базовому періодах;
- б) розрахунок майбутньої величини прибутків;
- в) економічне обґрунтування раціональної поведінки суб'єкту господарювання для досягнення своїх цілей;
- г) аналіз перспектив розвитку підприємства в порівнянні з іншими підприємствами тієї ж галузі.

10. *Основними перевагами планування в умовах ринку в порівнянні з директивним плануванням є:*

- а) самостійне здійснення всього комплексу планової роботи;
- б) доведення зверху основних показників діяльності;
- в) право самостійно розробляти виробничу програму;
- г) самостійність вибору розмірів матеріального стимулювання.

11. *До недоліків планування відноситься:*

- а) обдумана підготовка до використання майбутніх переваг середовища господарювання;
- б) стабільність прийнятого рішення;
- в) поліпшення координації дій виконавців;
- г) можливість контролю за подіями і визначення проблем у діяльності.

12. *Принцип планування, який означає здатність плану змінювати свою спрямованість за умов, що змінилися умови діяльності і мати певні резерви, є:*

- а) принципом єдності;
- б) принципом точності;
- в) принципом гнучкості;
- г) принципом безперервності.

13. *Багатоваріантність планів, які передбачають розроблення альтернативних варіантів досягнення поставленої мети та вибір оптимального з них, – це принцип:*

- а) оптимальності;
- б) точності;
- в) гнучкості;
- г) безперервності.

14. *Принцип планування, який передбачає розроблення загального плану соціально-економічного розвитку підприємства, є:*

- а) принципом єдності;
- б) принципом точності;
- в) принципом гнучкості;
- г) принципом безперервності.

15. Відмінність поняття «фактори виробництва» від «ресурсів виробництва» полягає в:

- а) цільовому призначенні засобів виробництва;
- б) способу перенесення своєї вартості в процесі виробництва;
- в) реальному використанні в процесі виробництва;
- г) усі відповіді правильні.

16. Ресурси підприємства – це:

- а) грошові кошти підприємства;
- б) кошти, запаси, можливості, джерела чого-небудь, які потенційно можна використати в процесі діяльності підприємства;
- в) фактори виробництва;
- г) матеріальна частина майна підприємства.

17. За місцем походження ресурси поділяються на:

- а) природні та економічні;
- б) виробничі та невиробничі;
- в) предмети праці та засоби праці;
- г) функціональні та резервні.

18. Які з перелічених ресурсів можна віднести до економічних ресурсів:

- а) трудові;
- б) матеріальні;
- в) фінансові;
- г) усе перелічене.

19. Що означає термін «потенціал підприємства»:

- а) сума усіх ресурсів;
- б) можливості, резерви та ресурси, які можуть бути використані;
- в) приховані резерви;
- г) ступінь потужності будь-чого.

20. Ресурсний потенціал підприємства – це:

- а) сукупність ресурсів, що здатні забезпечити виживання та розвиток підприємства;
- б) засоби праці підприємства;
- в) приховані резерви;
- г) немає правильної відповіді.

21. Потенціал підприємства як економічна система включає:

- а) ресурси і зв'язки між ними;
- б) сукупність відділів і виробничих підрозділів;
- в) зовнішнє оточення і внутрішні процеси, а також їхню взаємодію;
- г) внутрішні граничні можливості підприємства при використанні всіх наявних ресурсів.

22. До елементів потенціалу підприємства можна віднести:

- а) засоби праці, робочу силу і предмети праці;
- б) засоби праці і робочу силу;
- в) засоби праці;
- г) все, що пов'язане з функціонуванням і розвитком підприємства.

23. Формування потенціалу підприємства будь-якого рівня є результатом:

- а) взаємодії ресурсів, які залучаються до господарської діяльності;
- б) впливу керуючої системи на керовану;
- в) розподілу фінансових ресурсів по факторах виробництва;
- г) реінвестування прибутку.

24. Визначають такі основні фактори виробництва:

- а) засоби праці, предмети праці та земля;
- б) предмети і засоби праці, робітники та службовці;
- в) фінансові, трудові та матеріальні;
- г) кадри, предмети праці та засоби праці.

25. Предмети праці, засоби праці та кадри становлять:

- а) основні фактори виробництва;
- б) основні ресурси підприємства;
- в) активи підприємства;
- г) власний капітал підприємства.

26. Основні фактори виробництва утворюють:

- а) основні фонди, нематеріальні фонди;
- б) оборотні фонди, кадри;
- в) основні фонди, оборотні кошти, кадри;
- г) оборотні кошти, кошти, готова продукція.

27. Заробітна плата є:

- а) частиною витрат на виробництво і реалізацію продукції;
- б) частиною прямих витрат підприємства;
- в) частиною накладних витрат підприємства;
- г) позавиробничими витратами підприємства.

28. Заробітна плата є:

- а) засобом праці;
- б) фактором виробництва;
- в) витратами підприємства;
- г) соціальним відрахуванням підприємства.

29. Розрізняють такі види зарплати:

- а) реальну і нараховану;
- б) номінальну і виплачену;
- в) реальну і номінальну;
- г) нараховану і виплачену.

30. Нарахована і отримана працівником заробітна плата за його працю за певний період є:

- а) реальною;
- б) номінальною;
- в) фактичною;
- г) погодинною.

31. Номінальна зарплата є:

- а) «купівельною спроможністю» реальної;
- б) реальною в умовах значного зростання ВВП;
- в) кількістю товарів, які можна придбати за цю оплату праці;
- г) нарахованою і отриманою працівником за його працю за визначений період.

32. *Активи підприємства поділяються на необоротні та оборотні залежно від:*

- а) тривалості кругообігу;
- б) способу перенесення своєї вартості в процесі виробництва;
- в) умов оновлення;
- г) усі відповіді правильні.

33. *Необоротні активи не характеризуються такими якостями:*

а) використовуються як засоби праці під час виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг чи для управління організацією та не призначені для продажу;

б) використовуються упродовж періоду, що перевищує 12 місяців, або звичайного операційного циклу, якщо він перевищує 12 місяців, незалежно від вартості;

в) забезпечують безперервність процесу відтворення, в ході якого проходять як сферу виробництва, так і сферу обігу;

г) є матеріальною частиною майна організації.

34. *До оборотних фондів належать:*

а) сировина, кошти, товари, готова продукція;

б) сировина, основні матеріали, паливо, тара, витрати майбутніх періодів;

в) готова продукція, кошти в розрахунках, незавершене виробництво;

г) паливо, тара, готова продукція, витрати майбутніх періодів, кошти.

35. *Фонди обігу – кошти підприємства, призначені для формування оборотних фондів і оборотних коштів:*

а) правильно;

б) неправильно, оскільки оборотні кошти утворюють оборотні фонди та фонди обігу;

в) неправильно, оскільки оборотні фонди утворюють оборотні кошти та фонди обігу;

г) неправильно, тому що фонди обігу – це сировина, матеріали та кошти.

36. *До нормованих оборотних коштів відносять:*

а) виробничі запаси і кошти;

б) незавершене виробництво і витрати майбутніх періодів;

в) готову продукцію і кошти;

г) кошти та незавершене виробництво.

37. *Готова продукція, кошти в розрахунках, кошти в касі та на рахунках у банку – це:*

а) ненормовані оборотні кошти;

б) ненормовані основні кошти;

в) фонди обігу;

г) оборотні фонди.

38. *Відношення чистої ваги виробу до норми витрат матеріалу на один виріб – це:*

а) коефіцієнт використання сировини;

б) видатковий коефіцієнт;

в) коефіцієнт розкрою;

г) вихід продукту.

39. Показник, що визначається як відношення обсягу реалізованої продукції до середнього залишку оборотних коштів, – це:

- а) коефіцієнт завантаження;
- б) коефіцієнт закріплення;
- в) коефіцієнт оборотності;
- г) тривалість одного обігу.

40. Ефективність використання оборотних коштів характеризується:

- а) зменшенням коефіцієнта завантаження;
- б) збільшенням коефіцієнта завантаження;
- в) зменшенням коефіцієнта оборотності;
- г) збільшенням тривалості одного обігу в днях.

41. Оборотність оборотних коштів залежить від:

- а) фондівіддачі;
- б) тривалості виробничого циклу;
- в) структури собівартості продукції;
- г) динаміки цін на продукцію.

42. До ненормованих оборотних коштів відносять:

- а) незавершене виробництво, витрати на збут, кошти;
- б) кошти, продукцію відвантажену, але не оплачену;
- в) незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів, кошти в розрахунках;
- г) доходи майбутніх періодів, незавершене будівництво.

43. Не належить до оборотних коштів:

- а) напівфабрикати власного виготовлення;
- б) тара та паливо;
- в) доходи майбутніх періодів;
- г) витрати майбутніх періодів.

44. Сукупність норм і нормативів, яка застосовується на підприємстві для планування та аналізу витрат матеріальних ресурсів, – це:

- а) нормативна база;
- б) законодавча база;
- в) нормування оборотних коштів;
- г) нормування основних коштів.

45. Нормативна база – це сукупність норм і нормативів, що застосовується на підприємстві для планування та аналізу витрат матеріальних ресурсів:

- а) правильно;
- б) неправильно, оскільки це визначення нормування оборотних коштів;
- в) неправильно, тому що нормативна база – це сукупність принципів і методів;
- г) неправильно, оскільки, норми та нормативи використовуються для контролю за матеріальними ресурсами.

46. Розрахунок потреби в запасах товарно-матеріальних цінностей здійснюється на основі:

- а) нормування;
- б) методу прямого рахунку;

- в) непрямого методу розрахунків;
- г) методу ланцюгових підстановок.

47. Розрахунок потреби в грошових активах здійснюється на основі:

- а) нормування;
- б) методу прямого рахунку;
- в) непрямого методу розрахунків;
- г) методу ланцюгових підстановок.

48. Розрахунок загальної потреби в основних засобах здійснюється на основі:

- а) нормування;
- б) методу прямого рахунку;
- в) непрямого методу розрахунків;
- г) методу ланцюгових підстановок.

49. Розрахунок потреби в яких активах підприємства базується на основі показника фондомісткості:

- а) потреби в запасах товарно-матеріальних цінностей;
- б) потреби в грошових активах;
- в) потреби в основних засобах;
- г) потреби в інших оборотних активах.

50. Процес визначення частини оборотних активів, потрібної підприємству для забезпечення безперервного процесу виробництва, реалізації продукції та розрахунків, це:

- а) нормування;
- б) норма запасу;
- в) норматив;
- г) потреба в оборотних активах.

51. Фінанси підприємства – сукупність економічних відносин, що пов'язані з:

- а) рухом грошових потоків підприємства;
- б) формуванням грошових потоків підприємства;
- в) розподілом і використанням доходів і грошових коштів підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

52. Матеріальними носіями фінансових відносин у господарській системі виступають:

- а) активи підприємства;
- б) фінансові ресурси підприємства;
- в) прибуток підприємства;
- г) усі відповіді неправильні.

53. Частина фінансових ресурсів підприємства, що спрямовується на здійснення вкладень в різноманітні об'єкти інвестування представляють:

- а) власні фінансові ресурси;
- б) зовнішні фінансові ресурси;
- в) інвестовані ресурси;
- г) пайовий капітал.

54. Фінансові ресурси господарюючого суб'єкта, що належать йому на правах власності та використовуються для формування частини його активів:

- а) інвестиційний капітал;
- б) власний капітал;
- в) статутний капітал;
- г) позиковий капітал.

55. *Фінансові ресурси, що залучаються підприємствами для формування певної частини активів із зобов'язаннями повернути їх власнику в обумовлений термін:*

- а) інвестиційний капітал;
- б) власний капітал;
- в) статутний капітал;
- г) позиковий капітал.

3.4. Управління персоналом

1. *Фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у народному господарстві – це:*

- а) робоча сила;
- б) трудові ресурси;
- в) трудовий потенціал;
- г) персонал.

2. *Сукупність працівників підприємства, що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем – це:*

- а) трудові ресурси;
- б) людські ресурси;
- в) персонал;
- г) трудовий потенціал.

3. *За участю в процесі виробництва персонал поділяється на:*

- а) керівників та спеціалістів;
- б) основний та обслуговуючий персонал;
- в) основний, допоміжний та обслуговуючий персонал;
- г) виробничий та управлінський персонал.

4. *За змістом здійснення впливу на виконавців методи управління персоналом поділяються на такі групи:*

- а) організаційні, економічні, психологічні;
- б) економічні, розпорядницькі, соціальні;
- в) адміністративні, організаційні, соціально-психологічні;
- г) адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

5. *Який стиль управління персоналом має такі характеристики: «одноосібне виявлення волі за наявності управлінських функцій у керівника; формування керівником суворого морально-психологічного клімату в колективі»?*

- а) авторитарний;
- б) автономний;
- в) співпричетний;
- г) консультативний.

6. В історичному розвитку управління персоналом виділяють послідовну зміну таких сучасних концепцій:

- а) управління персоналом, управління кадрами;
- б) управління персоналом, управління кадрами, управління людиною;
- в) управління трудовими ресурсами, управління персоналом, управління кадрами;
- г) управління трудовими ресурсами, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною.

7. Яка група працівників спрямовує, координує і стимулює діяльність підприємства, розпоряджається його ресурсами, несе повну відповідальність за досягнення цілей підприємства?

- а) лінійні керівники;
- б) функціональні керівники;
- в) спеціалісти;
- г) виробничий персонал.

8. Працівники, які зайняті створенням і впровадженням у діяльність підприємства нових знань, технологій, розробкою варіантів розв'язання окремих виробничих і управлінських проблем – це:

- а) лінійні керівники;
- б) функціональні керівники;
- в) спеціалісти;
- г) виробничий персонал.

9. Яке з представлених визначень є сутністю кваліфікації персоналу?

- а) певний вид трудової діяльності, якою володіє працівник на підприємстві;
- б) ступінь і вид професійної підготовки працівника, наявність спеціальних знань, умінь та навичок для виконання певної роботи;
- в) рівень практичних навичок та умінь працівника;
- г) спеціальні знання, вміння та навички працівника для виконання певної посади на роботі.

10. На менеджерів якого рівня покладається відповідальність за реалізацію кадрової політики?

- а) вищого;
- б) середнього;
- в) оперативного;
- г) нижчого.

11. Сутність якої кадрової політики передбачає наступне: «керівництво підприємства здійснює контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо локалізації кризи»?

- а) пасивної;
- б) активної;
- в) реактивної;
- г) превентивної.

12. Специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії,

організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики – це:

- а) кадрова тактика;
- б) кадрова стратегія;
- в) кадровий потенціал;
- г) кадровий резерв.

13. Вид управлінської діяльності, спрямований на найбільш ефективне планування потреби в персоналі, забезпечення підприємства персоналом, розвиток і використання персоналу, мотивацію працівників для досягнення цілей підприємства і реалізації потреб персоналу:

- а) кадровий аудит;
- б) облік персоналу;
- в) відбір персоналу;
- г) маркетинг персоналу.

14. Цей принцип залучення персоналу застосовується, коли керівник вважає за необхідне, щоб потенційний працівник вніс «кардинальну різноманітність» у вже функціонуючу команду:

- а) принцип «нової крові»;
- б) принцип «сьогоденних вимог»;
- в) принцип «приспосованості до змін»;
- г) принцип залучення підготовлених працівників.

15. Опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини – це:

- а) кваліфікаційна картка;
- б) психограма;
- в) професіограма;
- г) карта компетенції.

16. Усі джерела набору кадрів в організацію поділяються на:

- а) зовнішні та спеціальні;
- б) внутрішні та зовнішні;
- в) активні та пасивні;
- г) приховані та явні.

17. У залежності від стажу, досвіду роботи, кваліфікації претендента виділяють такі види резюме:

- а) структуроване та неструктуроване;
- б) хронологічне, рольове, функціональне;
- в) хронологічне, функціональне, професійне;
- г) стисле та повне.

18. Тип інтерв'ю за якого заздалегідь готуються основні питання, що забезпечують схематичність бесіди:

- а) панельне;
- б) структуроване;
- в) напівструктуроване;
- г) неструктуроване.

19. Помилка в ході інтерв'ю, яка виникає тоді, коли велика частина кандидатів оцінюється середнім балом:

- а) помилка високої вимогливості;

- б) помилка поблажливості;
- в) помилка контрасту;
- г) помилка центральної тенденції.

20. *За допомогою якого документа здійснюється структурована оцінка кандидатів на вакантну посаду (за кожною характеристикою) і порівнюються кандидати між собою?*

- а) карта компетенції;
- б) кваліфікаційна карта;
- в) професіограма;
- г) психограма.

21. *Допомога молодій людині у виборі роду трудової діяльності з урахуванням його бажань і потреби підприємства у кадрах – це:*

- а) професійна пропаганда;
- б) професійні консультації;
- в) професійний підбір;
- г) професійний відбір.

22. *Дослідження, що спеціально організується з метою визначення придатності людини до даної роботи – це:*

- а) професійна пропаганда;
- б) професійні консультації;
- в) професійний підбір;
- г) професійний відбір.

23. *Взаємне пристосування працівника і підприємства, що ґрунтується на поступовій впрацьованості працівника у нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці – це:*

- а) професійна орієнтація;
- б) кадрова стратегія;
- в) кадрова політика;
- г) трудова адаптація.

24. *Документ в якому фіксується: порядок працевлаштування та звільнення працівників; головні обов'язки працівників та адміністрації; робочий час та його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни – це:*

- а) положення про структурний підрозділ;
- б) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) посадова інструкція;
- г) колективний договір.

25. *Документ, який регламентує діяльність посадових осіб і містить дані про їх завдання та обов'язки, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками – це:*

- а) положення про структурний підрозділ;
- б) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) посадова інструкція;
- г) колективний договір.

26. *Документ, який регламентує діяльність певного підрозділу*

організації: його завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими ланками – це:

- а) положення про структурний підрозділ;
- б) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) посадова інструкція;
- г) колективний договір.

27. Документ, який укладається між власником або уповноваженим ним органом та профспілковим органом для регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, узгодження інтересів працівників і власників – це:

- а) положення про структурний підрозділ;
- б) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- в) посадова інструкція;
- г) колективний договір.

28. Основним документом про трудову діяльність працівника є:

- а) особовий листок;
- б) трудова книжка;
- в) особова картка;
- г) картка спеціаліста.

29. Соціальна спільність людей, об'єднаних спільною трудовою діяльністю в рамках певної організації для досягнення спільної мети та пов'язаних між собою відносинами власності – це:

- а) комітет;
- б) робоча група;
- в) соціальна група;
- г) трудовий колектив.

30. Сила тяжіння до колективу його членів, можливість їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї – це:

- а) мобільність колективу;
- б) згуртованість колективу;
- в) компетентність колективу;
- г) стабільність колективу.

31. Працівник, який сумлінно реалізує чужі ідеї, але потребує при цьому постійного керівництва і стимулювання:

- а) «виконавець»;
- б) «помічник»;
- в) «шліфувальник»;
- г) «генератор ідей».

32. Працівник, який особисто ні до чого не прагне, задовольняється другими ролями, але готовий завжди допомогти іншим у роботі та у житті:

- а) «виконавець»;
- б) «помічник»;
- в) «шліфувальник»;
- г) «генератор ідей».

33. Ділове оцінювання персоналу – це:

- а) встановлення рівня кваліфікації працівника;
- б) процес виявлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади чи робочого місця;
- в) процес виявлення відповідності чисельності наявних працівників кількості робочих місць в організації;
- г) встановлення рівня професійної майстерності працівників у сфері діяльності організації.

34. Атестація працівників буває таких видів:

- а) підсумкова, проміжна, спеціальна;
- б) узагальнююча, проміжна, професійна;
- в) підсумкова, професійна, узагальнююча;
- г) проміжна, кінцева, попередня.

35. Індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній дробині робочих місць, посад – це:

- а) трудова кар'єра;
- б) ділова кар'єра;
- в) професійна кар'єра;
- г) професійно-кваліфікаційне просування.

36. Який вид кар'єри характеризується тим, що працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, наймання на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію?

- а) професійна кар'єра;
- б) ситуаційна кар'єра;
- в) системна кар'єра;
- г) внутрішньоорганізаційна кар'єра.

37. Існують такі типові моделі ділової кар'єри:

- а) «трамплін», «сходи», «дерево», «перетин шляхів»;
- б) «сходи», «спуск», «змія», «павутиння»;
- в) «трамплін», «сходи», «змія», «роздоріжжя»;
- г) «вертикальна», «горизонтальна», «ступінчаста», «місткова».

38. Кар'єру працівників можна поділити на такі етапи:

- а) початковий, становлення, консолідації, завершення;
- б) становлення, збереження, завершення, пенсійний, заключний;
- в) попередній, становлення, просування, збереження, завершення, пенсійний;
- г) первинний, вторинний, етап консолідації, пенсійний.

39. Визначте тип кар'єри людини за її поведінкою: «людина переміщується в межах одного і того ж рівня і класу управління тільки для задоволення власних інтересів»:

- а) прагматична;
- б) традиційна;
- в) випадкова;
- г) сумісна.

40. Систематичний процес формування у працівників підприємства

теоретичних знань, умінь та професійних навичок, необхідних для виконання роботи – це:

- а) професійне навчання;
- б) професійний розвиток;
- в) професійна освіта;
- г) ротація.

41. Навчання, спрямоване на розвиток і удосконалення знань, умінь і навичок у конкретному виді спеціальної діяльності, обумовлене постійною зміною змісту праці, удосконаленням техніки, технології, організації виробництва і посадовими переміщеннями – це:

- а) первинна професійна підготовка;
- б) перепідготовка;
- в) підвищення кваліфікації;
- г) дистанційне навчання.

42. Відношення чисельності працівників за стажем роботи на підприємстві більше одного року (за певний період) до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період – це:

- а) коефіцієнт обороту кадрів з прийняття;
- б) коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення;
- в) коефіцієнт стабільності кадрів;
- г) коефіцієнт плинності кадрів.

43. Якісна зміна характеру роботи, що існує в таких формах як розширення відповідальності, надання великих прав у сфері розпорядження ресурсами, участь у роботі різних комітетів і спеціальних творчих груп, підвищення інформованості – це:

- а) переміщення;
- б) перестановка;
- в) перенавчання;
- г) збагачення праці.

44. Група керівників і фахівців, які володіють здатністю до управлінської діяльності, які відповідають вимогам, що висуваються посадою певного рангу, які пройшли процедуру відбору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку – це:

- а) кадрова еліта;
- б) кадровий резерв;
- в) керівники вищого рівня управління;
- г) лінійні керівники.

45. Вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства – це:

- а) залучення персоналу;
- б) ротація персоналу;
- в) вивільнення персоналу;
- г) профорієнтація персоналу.

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

- а) дуалізм;
- б) арбітраж;
- в) трипартизм;
- г) аутплейсмент.

47. 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.

48. Розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудоових 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.

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

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

50. 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.

4 ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ (ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА)

Практичне завдання 1

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, дисперсію та коефіцієнт варіації.

Практичне завдання 2

За даними таблиці 1 провести рейтингування підприємств на основі показників їхнього фінансового стану.

Вихідні дані для рейтингової оцінки

Показник	Нормативне значення	Номер підприємства			
		1	2	3	4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	не менше 0,2-0,25	0,12	0,27	0,15	0,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1	0,95	1	0,65	0,75
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5-2,5	1,85	1,9	1,8	2,1
Коефіцієнт автономії	0,5	0,77	0,75	0,9	0,8
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,4-0,6	0,2	0,15	0,22	0,21

Практичне завдання 3

Підприємство планує побудувати цех з переробки сільськогосподарської продукції вартістю 1200 тис. грн. Період освоєння інвестицій – 1 рік, термін використання обладнання до повного його зносу – 6 років.

Обчислені за постійними цінами щорічні доходи і витрати мають такі величини: надходження від продаж – 1600 тис. грн., пряма заробітна плата з нарахуваннями – 160 тис. грн., інші змінні витрати – 610 тис. грн., постійні витрати – 330 тис. грн.

При експлуатації проекту середньорічні темпи інфляції становитимуть: за збутом 10 %, за прямою заробітною платою – 5 %, за іншими змінними витратами – 15 %, за постійними витратами – 9 %. Середньорічний темп інфляції споживчих товарів становитиме 12 %, реальна відсоткова ставка дорівнює 15 %. Податки і ліквідаційну вартість основних засобів не враховувати.

Визначити цінність проекту.

Практичне завдання 4

Підприємство планує виробляти новий товар, з цією метою необхідно побудувати новий завод. Після розгляду декількох варіантів проекту було залишено два основних.

А. Побудувати завод вартістю 72 000 000 грн. За цим варіантом можливий високий попит із ймовірністю 0,68 і низький – із ймовірністю 0,32. Якщо попит буде високий, то впродовж 7 років очікується щорічний прибуток у розмірі 22 000 000 грн. Якщо попит буде низький, то щорічні збитки з причини великих капіталовкладень складуть 4 000 000 грн.

Б. Побудувати завод вартістю 58 000 000 грн. Можливий високий попит – із ймовірністю 0,59, низький попит – із ймовірністю 0,41. У випадку високого попиту впродовж 7 років щорічний прибуток становитиме 17 000 000 грн, при низькому – 2 600 000 грн. Обрати оптимальний варіант, використовуючи «Дерево рішень».

Практичне завдання 5

Підприємство, що займається виробництвом морозива, вирішує розширити ринок збуту своєї продукції або за рахунок виходу на міжнародний ринок, або у результаті збільшення реалізації в межах країни. Для реалізації проєктів йому необхідно вкласти 945 000 і 730 000 грн відповідно.

Розширення ринку збуту в межах країни можливо за рахунок розширення оптової торгівлі (ймовірність 0,62; очікуваний прибуток 1 320 000 грн) або роздрібною мережі (ймовірність 0,38; прибуток 1 550 000 грн).

На міжнародний ринок підприємство може вийти, розробивши нові сорти морозива (ймовірність 0,34, прибуток 2 420 000 грн), або вносячи зміни лише в пакування старих типів морозива (ймовірність 0,66; прибуток 1 030 000 грн).

Необхідно обрати той чи інший варіант розширення ринку збуту, використовуючи «Дерево рішень».

Практичне завдання 6

За квітень на молокопереробному підприємстві «Молоко Слобожанщини» працівниками було відпрацьовано 3950 людино-днів, при цьому цілодобові простої становили 460 людино-днів; невиходи на роботу – 1800 людино-днів, у тому числі: у зв'язку з черговими відпустками – 180 людино-днів, вихідними днями – 1620 людино-днів. Середньооблікова чисельність працівників – 207 осіб. Розрахувати календарний, табельний (номінальний) і максимально можливий фонди робочого часу на молокопереробному підприємстві.

Практичне завдання 7

Вкажіть номер відповідної теорії організації на основі характерних принципів їх побудови.

Приклади основоположних теорій організацій	Номер	Принципи побудови
Теорія Ф. Тейлора		Якщо умови праці сприятливі, люди не тільки візьмуть на себе відповідальність, вони будуть прагнути до неї..
Теорія А. Файоля		Зіштовхуючись із необхідністю ухвалення рішення, члени організації виробляють безперервний потік проблем і рішень.
Бюрократія М. Вебера		Управління організацією на основі формальної безособовості та строгої системи підлеглих.
Теорія Е. Мейо		Єдність розпорядництва з послідовною передачею вказівок та інформації.
Теорія Д. Макгрегора		Чітко розроблені операції і висока заробітна плата не завжди призводять до підвищення продуктивності праці.
Теорія Р. Сайерта та Дж. Марча		Відбір працівників повинен проводитися на науковій основі, і надалі має бути реалізовано їх професійне навчання

Практичне завдання 8

З метою удосконалення календарного планування операційний менеджер виробничо-торговельної компанії «АВЕСТА» здійснює контроль за виконанням норм виробітку на виробництві.

Встановлено наступне: основний час на виготовлення 1 виробу – 17 хв., допоміжний час – 3 хв.; час на обслуговування робочого місця – 8 % від оперативного; час на перерви, передбачені технологією – 3 % від оперативного; підготовчо-заклучний час для партії виробів із 400 шт. – 560 хв.; час на відпочинок і особисті потреби – 50 % від підготовчо-заклучного часу. Тривалість зміни – 8 годин.

Визначте норму часу на виготовлення 1 виробу і денну норму виробітку 1 працівника.

Практичне завдання 9

Керівникові торговельного відділу супермаркету товарознавці повідомили про нові вимоги від постачальників. Прийняття та виконання вимог покладе додаткове навантаження на відділ. Керівник торговельного відділу визначив три можливі варіанти розподілу підвищеного функціонального навантаження. Перший варіант – це перерозподіл обов'язків серед наявного персоналу; другий варіант розрахований на розширення персоналу відділу на двох нових співробітників; третій варіант передбачає перепроектування поточної діяльності відділу відповідно до нових вимог постачальників. Після аналізу робочого навантаження керівник торговельного відділу визначив, що ймовірність зростання навантаження становитиме: 0,10 – для помірного; 0,30 – для високого; 0,60 – для надто високого. Розрахункові дані для зазначених варіантів і робочого навантаження наведено у табл. 1.

Який варіант рішення є оптимальним для торговельного відділу супермаркету?

Таблиця 1

Розподіл навантаження між можливими варіантами

№ варіанту	Альтернативи	Навантаження, тис. грн.		
		помірне	високе	надто високе
1	Перерозподіл обов'язків серед наявного персоналу	500	600	850
2	Розширення персоналу відділу на двох нових співробітників	600	600	600
3	Перепроектування поточної діяльності відділу відповідно до нових вимог постачальників	400	500	900

Практичне завдання 10

Проаналізувати рух кадрів підприємства, обчислити коефіцієнти обороту з прийому та звільнення, загального обороту, плинності кадрів; дослідити можливості зменшення плинності кадрів. Використати інформацію наведену у таблиці 1. За результатами аналізу зробити висновки.

Таблиця 1

Характеристика руху робочої сили підприємства, осіб

Показники	Попередній рік	Звітний рік
1. Середньооблікова чисельність персоналу	661	653
2. Прийнято на роботу	32	37
3. Вибуло з підприємства, у тому числі:	37	48
- у зв'язку з виходом на пенсію	12	11
- за власним бажанням	22	32
- за порушення трудової дисципліни	2	3
- з інших причин	1	2

Практичне завдання 11

Оцінити ефективність використання матеріальних оборотних ресурсів переробного підприємства та проаналізувати її зміну протягом звітного періоду. Використати інформацію, наведену у таблиці 1. Розраховані показники внести до таблиці 1. За результатами аналізу зробити висновки.

Таблиця 1

Динаміка ефективності використання матеріальних оборотних ресурсів підприємства

Показники	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
1. Випуск продукції у постійних цінах, тис. грн.	7500	7700		
2. Матеріальні витрати разом, у тому числі:	4700	4800		
- сировина і матеріали	2800	2900		
- напівфабрикати	1000	800		
- паливо	450	500		
- електроенергія	250	300		
- інші	200	300		
3. Матеріаловіддача				
4. Матеріаломісткість				

Практичне завдання 12

Провести аналіз продуктивності праці за даними промислового підприємства (таблиця 1), результати розрахунку занести в таблицю 1. Визначити вплив факторів на продуктивність праці та обсяг товарної продукції і виявити можливі резерви їх збільшення. Зробити висновки.

Таблиця 1

Дані для аналізу трудових ресурсів

Показник	За планом	Фактично	Відхилення (+,-)	Виконання плану, %
Вихідні дані				
1. Товарна продукція, тис. грн.	3320	3340		
2. Кількість працівників, осіб	178	171		
3. З них робітників	150	140		
4. Загальна кількість відпрацьованих усіма робітниками:				
а) людино-днів	33000	29400		
б) людино-годин	264000	220500		
Розрахункові показники				
5. Кількість відпрацьованих одним робітником днів (4а:3)				
6. Тривалість робочого дня (4б:4а), год.				
7. Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником (4б:3)				
8. Середньорічний виробіток, грн.				
а) одного працівника (1:2)				
б) одного робітника (1:3)				
9. Середньоденний виробіток одного робітника (1:4а), грн.				
10. Середньогодинний виробіток одного робітника, (1:4б), грн.				
11. Питома вага робітників у складі промислово-виробничого персоналу (3:2x100), %				

Практичне завдання 13

Визначте первісну і залишкову вартість основних виробничих фондів підприємства, якщо ціна придбання одиниці устаткування становила 5 тис. грн., транспортно-монтажні витрати – 1,0 тис. грн., норма амортизації – 10%, період експлуатації фондів – 7 років.

Практичне завдання 14

Повна первісна вартість устаткування становить 2000 тис. грн. Його можлива ліквідаційна вартість – 50 тис. грн., фактичний термін використання устаткування – 10 років. Визначте рівень фізичного зносу устаткування за умов його нормального функціонування з нормативним терміном експлуатації – 5 років після вводу в дію. Визначте норму амортизації устаткування.

Практичне завдання 15

Визначте ефективність використання оборотних коштів на промисловому підприємстві, якщо відомо, що залишки оборотних коштів склали на:

- 01.01 – 120 млн. грн.;
- 01.04 – 150 млн. грн.;
- 01.07 – 200 млн. грн.;
- 01.10 – 250 млн. грн.;
- 31.12 – 235 млн. грн.

Обсяг випуску продукції за звітний період становив 3500 млн. грн.

Практичне завдання 16

На виробничому підприємстві випуск продукції за рік склав 100 тис. од., собівартість виробу – 150 грн., ціна виробу на 25% перевищує його собівартість. Середньорічний залишок оборотних коштів – 1000 тис. грн., тривалість виробничого циклу виготовлення виробу – 7 днів, коефіцієнт наростання витрат у незавершеному виробництві – 1.

Визначте норматив оборотних коштів у незавершеному виробництві, оборотність оборотних коштів виробничого підприємства.

Практичне завдання 17

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за звітний період склала 400 осіб. Протягом року прийнято на роботу 30 осіб; звільнено – 45 осіб, у тому числі: за порушення трудової дисципліни – 17 осіб, за власним бажанням – 15 осіб. Визначте коефіцієнти прийому, вибуття та плинності кадрів.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Adam E.H., Ebert J.R. Production and Operations Management: Concepts, Models and Behavior. 5th ed. – New York, Prentice Hall Englewood Cliffs, 2012.
2. Heizer J.H., Render B. Production and Operations Management: Strategies and Tactics. 3th ed. – Boston, Allyn and Bacon, 2011.
3. Бедринець М.Д., Довгань Л.П. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ, 2018. 292 с.
4. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ, 2016. 378 с.
5. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія / О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко – Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с
6. Дем'яненко С.І. Менеджмент виробничих витрат у сільському господарстві. – К.: КНЕУ, 2006. – 264 с.
7. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
8. Економіка підприємства: навч. посіб. / За заг. ред. О. М. Бандурки. Харків, 2017. 192 с.
9. Корнелиус Неларин HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.
10. Курочкин А.С. Операционный менеджмент: Учебн. пособие. – К.: МАУП, 2010. – 144 с.
11. Мескон, Майкл Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. – М. : Дело, 2015. – 704 с.
12. Михайловська О.В. Операційний менеджмент. Начальний посібник. – К.: Кондор, 2008. – 550 с.
13. Операційний менеджмент: Навчальний посібник/ І.А. Маркіна, О.М.Помаз, Ю.В. Помаз; За ред. І.А. Маркіної. Полтава : ПДАА, 2018. 224 с.

14. Операційний менеджмент: Навчально-методичний комплекс дисципліни : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Т.А. Коцко. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 120 с.

15. Основи менеджменту: Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі : Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

16. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / [Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпурина, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова]; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.

17. Посохов І.М., Дюжев В.Г., Сусліков С.В., Тимофєєва К.О. Економіка підприємства: навч. посіб. Харків, 2016. 380 с.

18. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

19. Фесіна Ю.Г. Економіка та фінанси підприємства. Конспект лекцій для студентів спеціальності «Менеджмент». Луцьк, 2016. 142 с.

20. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Львів : Видавництво "Магнолія 2006", 2019. - 332 с.

21. Чейз Ричард Б., Эквилайн Николас Дж, Якобс Роберт Ф. Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 704 с.

22. Шиян Н.І. Операційний менеджмент: Конспект лекцій / ХНТУСГ ім. П. Василенка. – Х.: ТОВ «СТАС», 2006. – 85 с.

23. Яцун Л.М. Менеджмент ресторанного господарства: навч. посіб. / Яцун Л.М., Льовшина Л.Д., Новікова О.В., Ткаченко О.П., Ткачова С.С. – Харків «Світ книг», 2018. – 486 с.

Інформаційні ресурси:

- 1.<http://zakon2.rada.gov.ua> -Верховна Ради України;
- 2.[http:// www. library. univ.kiev.ua/ukr/res/resour.php](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/](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