

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
 ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
 «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
 БЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

ЗАТВЕРДЖЕНО

Голова Державної комісії,
 Ректор ІНУ «Університет менеджменту освіти»,
 М.О. Кириченко



2019 р.

ПРОГРАМА

фахового випробування

Освітній рівень другий:	магістерський
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент
Спеціалізація	Адміністративний менеджмент
На базі ОКР:	«Бакалавр», «Спеціаліст», «Магістр»

Київ – 2019

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програму розроблено з урахуванням рекомендацій Міністерства освіти і науки. Фахове випробування проводиться за основними дисциплінами навчального плану підготовки абітурієнтів на базі здобутого освітнього рівня «бакалавр». Програма визначає перелік питань, обсяг, складові та технологію оцінювання знань абітурієнтів під час вступу на перший курс спеціальності 073 «Менеджмент».

Мета фахових випробувань – перевірка теоретичної та практичної підготовки абітурієнтів на базі здобутого освітнього рівня «бакалавр» і відбору серед абітурієнтів з метою навчання для здобуття другого (магістерського) освітнього рівня спеціальності 073 «Менеджмент».

Фахові випробування проводяться в письмовій формі та передбачають відповіді на два теоретичних питання та виконання практичного завдання. Практичне завдання представлено у вигляді ситуаційної вправи. Відповідь на нього дозволить встановити рівень підготовки абітурієнта та його потенціал і можливості для навчання і здобуття другого (магістерського) освітнього рівня спеціальності 073 «Менеджмент».

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ВСТУПНИКІВ

Кількість балів (max - 200)	Критерії
180 – 200	Виставляється за глибокі знання навчального матеріалу, що міститься в основних і додаткових рекомендованих джерелах вміння аналізувати явища, які вивчаються, у їхньому взаємозв'язку і розвитку, чітко і лаконічно
160 – 179	Виставляється за ґрунтовні знання навчального матеріалу, аргументовані відповіді на поставлені запитання вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язування практичних задач.
140 – 159	Виставляється за міцні знання навчального матеріалу, аргументовані відповіді на поставлені запитання, які, однак, містять певні неточності вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач.
120 – 139	Виставляється за посередні знання навчального матеріалу, мало аргументовані відповіді, слабе застосування теоретичних положень при розв'язанні практичних задач.
100 – 119	Виставляється за слабкі знання навчального матеріалу, неточні або мало аргументовані відповіді, з порушенням послідовності його викладання, за слабе застосування теоретичних положень при розв'язанні практичних задач.
1 – 99	Виставляється за незнання значної частини навчального матеріалу, істотні помилки у відповідях на запитання, невміння орієнтуватися під час розв'язання практичних задач, незнання основних фундаментальних положень.

СТРУКТУРА ПРОГРАМИ

Тема 1. Сутність менеджменту. Еволюція управлінської думки

Сутність категорій «управління» і «менеджмент». Менеджери і підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Інструменти менеджменту: ієрархія; організаційна культура; ринок. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління.

Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

Передумови виникнення науки управління. Основні школи управління. Науковий менеджмент. Адміністративний менеджмент. Менеджмент людських відносин. Поведінковий менеджмент. Кількісний менеджмент. Системний менеджмент. Ситуаційний менеджмент.

Тема 2. Елементи організації та процесу управління

Поняття організації та її загальна характеристика. Формальні та неформальні організації. Загальні характеристики організацій: ресурси (люди, капітал, матеріали, сировина, енергія); залежність від навколишнього середовища (споживачі, постачальники, уряд, законодавчі акти тощо); горизонтальний поділ праці; підрозділи; вертикальний поділ праці; управління. Концепція життєвого циклу організації.

Внутрішнє середовище організації: стратегія, тактика, іновація, фінанси, людські ресурси, матеріальна база. Характеристика зовнішнього середовища організації: взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища; складність; рухомість; невизначеність. Фактори прямої дії: споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи влади, інфраструктура, законодавчі акти, профспілки, партнери. Фактори непрямой дії: міжнародні події, міжнародне оточення, НТП, політичні обставини, соціально-культурні фактори, рівень техніки та технології, стан економіки.

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

Тема 3. Функції та методи менеджменту

Поняття функцій менеджменту, функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретний і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Методи управління. Методи формального і неформального впливу. Загальні методи управління: економічні; адміністративні (організаційно- розпорядницькі); соціально-психологічні; правове регулювання.

Економічні методи управління: планування, аналіз господарської діяльності, комерційний розрахунок, матеріальнестимулювання.

Адміністративні методи управління. Методи організаційного впливу і розпорядницького впливу. Організаційний вплив у формах організаційного регламентування, організаційного нормування і організаційно-методичного інструктування. Організаційне регламентування за допомогою адміністративних актів: статуту підприємства, положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій працівників, правил внутрішнього трудового розпорядку й ін. Основні форми розпорядницького впливу: накази, розпорядження, рішення оперативних нарад (протоколи) і вказівки.

Соціально-психологічні методи управління. Соціальний вплив: соціальне регулювання, соціальне регламентування. Психологічний вплив: комплектування мікрогруп, гуманізація праці, моральне стимулювання.

Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їх взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Класифікація планів організації. Етапи процесу планування: визначення цілей; розробка стратегії; надання стратегії конкретної форми. Типи планів в організації. Ситуаційні фактори планування: рівень управління; життєвий цикл організації; ступінь невизначеності середовища. Фактори, що впливають на ефективність планування в організації.

Мета в управлінні та класифікація цілей організації. Концепція управління за цілями (концепція МВО). Зміст основних етапів управління за цілями. Переваги та недоліки управління за цілями.

Стратегія планування. Рівні стратегії: загальнокорпоративна, бізнесу, функціональна.

Формування стратегії: визначення місії організації, аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішніх можливостей: визначення цілей організації; оцінка стратегічних альтернатив: вибір стратегії. Вибір корпоративної стратегії (методи пакетного менеджменту). Вибір стратегії бізнесу (типові стратегії М. Портера). Вибір функціональних стратегій.

Тема 5. Організація як загальна функція менеджменту

Основні елементи організації. Поділ праці (спеціалізація). Групування (департаменталізація). Способи групування: за функціями; по продукту і за географічною ознакою; по споживачам. Делегування повноважень. Лінійні та штабні повноваження. Координація. Механізм вертикальної та горизонтальної інтеграції.

Організаційні структури управління. Типи організаційних структур управління: лінійна; лінійно-штабна; функціональна; лінійно-функціональна; дивізійна; матрична. Їх переваги і недоліки. Фактори формування оргструктур управління: зовнішнє середовище; стратегія; технологія; розміри організації; стадія життєвого

циклу організації. Методи вибору типу організаційної структури управління: метод аналогії; метод структуризації цілей; метод організаційного моделювання.

Управління організаційними змінами. Поняття організаційних змін. Зовнішні та внутрішні фактори цих змін. Процес та проведення організаційних змін: підготовчий етап; вибір тактики проведення змін (примушування, переконання, залучення); вибір підрозділу, що здійснює зміни (внутрішні, зовнішні); методи подолання опору змінам (залучення, навчання, сприяння, аналіз поля сил, пілотні проекти).

Тема 6. Мотивація як загальна функція менеджменту

Людський фактор в менеджменті та сутність мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонук, дій та цілей. Модель процесу мотивації. Еволюція поглядів на мотивацію (проста мотивація, концепція соціальної та психологічної мотивації).

Змістовні теорії мотивації. Сутність змістовного підходу до мотивації. Теорія «Ієрархії потреб людини». А. Маслоу; теорія ERG Клейтона Альдерфера; теорія потреб Девіда МакКлеланда; теорія «мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга, теорії Х та Y Д. МакГрегора.

Процесні теорії мотивації. Сутність процесного підходу до мотивації. Теорія «сподівань» В. Врума. Теорія справедливості С. Адамса. Модель Портера-Лоулера.

Винагородження як інструмент мотивації. Система винагородження. Вплив винагороджень на відношення до роботи, на поведінку та на мотивацію. Параметри ефективної системи винагородження. Загальна характеристика сучасних систем винагородження.

Вплив мотивації на формування та використання методів менеджменту. Мотиваційні засоби менеджера.

Оплата праці як основний чинник мотивування продуктивності праці. Оплата праці: заробітна плата, система винагород і премій. Сучасні системи та форми стимулювання праці. Методи соціального впливу і морального стимулювання.

Тема 7. Контроль і регулювання як загальні функції менеджменту

Поняття контролю, його місце в системі управління. Завдання контролю: пристосування до зміни середовища; обмеження нагромадження помилок; подолання складних організаційних проблем; мінімізація затрат.

Види управлінського контролю. Рівні операційного контролю: попередній контроль; поточний контроль; підсумковий контроль.

Етапи контролювання: затвердження стандартів; оцінка виконання; порівняння показників виконання за стандартами; внесення коректив.

Основні характеристики ефективної системи контролю. Фактори, що обумовлюють вибір системи контролю (стиль керівництва, організаційні параметри, методи виміру). Фінансовий контроль (розробка бюджетів, аналіз фінансової звітності, аналіз беззбитковості). Операційний контроль (графік Г. ганта, сіткові графіки, методи управління запасами, інструменти контролю якості). Контроль поведінки працівників. Контроль, як фактор підвищення ефективності діяльності організації.

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

Тема 8. Керівництво та лідерство

Вплив, влада та керівництво, лідерство. Поняття влади та впливу. Форми влади та впливу: влада примушуванням; влада на засадах винагородження; експертна влада; влада прикладом; традиційна влада. Вплив шляхом переконання та участі. Порівняння понять керівництво та лідерство.

Теорія лідерства. Класифікація підходів до розуміння лідерства. Підхід з точки зору особистості (лідировання є сукупність певних рис характеру керівника). Підхід з точки зору поведінки керівника. Ситуаційний підхід до лідерства (ситуаційна модель керування Ф. Фідлера; модель «шлях-мета» Т. Мітчела та Р. Хауса; теорія життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара; модель прийняття рішень керівником В. Врума та Ф. Йеттона).

Стиль керівництва. Теорії керівництва та їх зміст. Стили, що ґрунтуються на використанні влади. Система стилів Р. Лайкерта. Класифікація стилів лідировання Р. Блейка та Дж. Моутон. Континуум стилів керівництва Р. Транненбаума та В. Шмідта. Типи керівників.

Тема 9. Ефективність менеджменту

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності.

Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.

Напрями підвищення ефективності управління організацією.

Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.

Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту.

Культура менеджменту.

Тема 10. Основні поняття та ключові ідеї адміністрування

Предмет адміністрування. Сутність основних понять: адміністрація, адмініструвати, процес, адміністративний процес, адміністративні операції, адміністративно-управлінські технології.

Виникнення класичної або адміністративної школи управління. Загальні риси та внесок адміністративної школи в теорію та практику менеджменту. Характеристика періоду становлення адміністративної школи, її особливості та відмінності від наукової школи.

Основоположник класичної або адміністративної школи Анрі Файоль. Інші представники школи адміністративного менеджменту: Ліндел Урвік, Джеймс Муні, Алан Рейлі, Олександр Г. Черч – сутність їх ідей та внесок в науку управління. Основні ідеї їх універсальних принципів та недоліки. Концепція бюрократії як одна з найбільш корисних ідей в історії людства.

Концепція бюрократії Макса Вебера.

Докорінні зміни в організаційних системах: сутність бюрократичної організації – причини ефективності бюрократії у минулому – вади бюрократичних структур – модифікація бюрократичних структур.

Тема 11. Проектування роботи в організації

Концепція проектування роботи. Сучасна модель проектування роботи.

Аналіз роботи. Мета аналізу. Зміст роботи. Опис роботи. Вимоги до роботи. Метод посадового аналітичного опитувача та його призначення. Особливості аналізу роботи на фабриці або заводі; в конторі або офісі.

Параметри роботи. Масштаб та складність роботи. Ілюстрація масштабу та складності роботи, розбіжностей за видами робіт. Вузькоспеціалізовані та широкоспеціалізовані роботи. Робочі взаємовідносини.

Перехід від задачі до структури організації. Сприйняття змісту роботи. Його характеристики: різноманітність, автономність, закінченість, результативність, взаємодія та комунікативність. Технологія та проектування робіт. Модель впливу технології на проектування робіт. Чотири типи взаємозалежності робіт.

Моделі проектування роботи: побудова роботи; розширення масштабів роботи; ротація кадрів; модель збагачення характеристик роботи; модель соціотехнічної системи. Відношення між характером змін у роботі та моделями проектування роботи. Вибір моделі проектування роботи.

Тема 12. Інформація та комунікації в організації

Природа інформації та еволюція поглядів на інформацію. Визначення інформації, види та загальна структура інформації. Властивості інформації: загальні і специфічні. Зв'язок між інформацією та управлінням.

Принципи управління інформацією. Формування оптимальних інформаційних потоків. Інформація безпосереднього управління. Інформація розвитку системи. Інформаційний шум. Комунікативні процеси в організації.

Поняття комунікації і комунікативного процесу. Цілі комунікації. Елементи та етапи процесу комунікації. Канали та засоби комунікації. Організація комунікативних процесів. Види і форми комунікації. Особливості комунікації у менеджменті. Процес комунікації і ефективність управління.

Бар'єри комунікації. Забезпечення ефективних комунікацій. Планування інформаційних комунікацій. Методи удосконалення процесів обміну інформацією та системи комунікації в організації. Комунікативні стилі. Інформаційно-технічна база процесу комунікації.

Основні напрями розвитку інформаційних і комунікаційних технологій.

Тема 13. Теоретичні основи ділового спілкування

Управлінські ситуації під час ділового спілкування та їх основні типи. Робота з документацією. Завдання, рівні та зони спілкування. Сутність невербального спілкування. Правила проведення ділових бесід. Класифікація суб'єктів співбесіди. Службовий прийом.

Основні правила та методи проведення адміністратором прийому. Підготовка та перебування на прийомі. Техніка проведення телефонних розмов. Основні правила проведення телефонних переговорів і структура використання часу розмови. Планування, організація та проведення нарад. Поняття про переговори.

Три основи стратегії переговорів: протистояння крайніх позицій партнерів; золота середина між м'якістю та жорсткістю; розв'язання проблем, виходячи із їхнього змісту. Етапи процесу планування переговорів: підготовка до переговорів; безпосереднє ведення переговорів; аналіз результатів і підсумків переговорів.

Тема 14. Документування адміністративно-управлінської діяльності

Форми діловодства: централізована, децентралізована та змішана. Переваги та недоліки, вибір форми діловодства. Типові організаційні структури служби діловодства. Завдання і функції служби діловодства. Посадовий і чисельний склад служби діловодства.

Методики розрахунку чисельності працівників служби діловодства. Нормативна регламентація служби діловодства. Статут організації. Положення про структурні підрозділи та положення про службу діловодства. Посадові інструкції працівників служби діловодства, інструкція з діловодства. Табелі форм документів за типовими управлінськими ситуаціями та альбом форм уніфікованих документів.

Групи документів в апараті управління за функціональним призначенням. Розпорядчі документи (постанови, рішення, розпорядження, накази з загальних питань, вказівки). Особливості складання та оформлення. Особливості підготовки довідково-інформаційних документів та їх оформлення. Акт як один з найпоширеніших інформаційно-довідкових документів. Довідки, протоколи, доповідні, пояснювальні та службові записки. Службові листи, інформаційні листи, рекламні листи, листи-запрошення, супровідні листи, листи-повідомлення, листи-підтвердження, листи-нагадування, гарантійні листи, ініціативні листи, листи-відповіді.

Тема 15. Організація документообігу

Поняття документообігу на підприємстві. Документообіг та управлінська діяльність. Вимоги щодо раціональної організації документообігу: прямоточність руху потоків документів виконання принципу одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або в одного виконавця; дотримання принципу паралельності.

Напрями удосконалення документообігу на підприємстві: уніфікація документів, стандартизація документів, сучасні технічні засоби комп'ютерної техніки. Приймання та первинне опрацювання документів, що надходять до організації. Попередній розгляд і розподіл документів. Реєстрація документів Організація контролю за виконанням документів. Види контролю за виконанням документів. Перелік документів, що підлягають обов'язковому контролю за виконанням. Строки виконання документів. Технологія і техніка організації контролю. Інформаційно-довідкова робота за документами. Організація проходження документів в установі. Відправлення документів.

Тема 16. Соціальна відповідальність організацій

Суть та значення корпоративної соціальної відповідальності. Історія розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Внутрішнє і зовнішнє середовище корпоративної соціальної відповідальності. Концепція менеджменту заінтересованих сторін. Переваги корпоративної соціальної відповідальності. Закон соціальної відповідальності.

Модель К. Девіса. Особливості соціальної відповідальності менеджменту в різних країнах. Формування відносин з працівниками на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Стандарти МОП і принципи Глобального Договору у сфері праці. Гідна праця як предмет корпоративної соціальної відповідальності. Європейські стандарти у сфері праці. Законодавство України у сфері праці як основа

корпоративної соціальної відповідальності у відносинах з працівниками. Соціальний діалог і корпоративної соціальної відповідальності. Екологічні аспекти корпоративної соціальної відповідальності.

Програми з контролю забруднення та захисту довкілля, збереження природних ресурсів, дотримання екологічних стандартів тощо. Міжнародний і український досвід впровадження принципів екологічної відповідальності організацій. Міжнародні ініціативи як чинник формування і розвитку корпоративної соціальної відповідальності (Глобальний договір ООН). Вітчизняний досвід становлення корпоративної соціальної відповідальності.

Тема 17. Планування особистої роботи менеджера

Цільове планування роботи менеджера. Методи планування особистої діяльності менеджера. Основні стадії перспективного й оперативного планування особистої роботи менеджера. Основні стадії перспективного й оперативного планування особистої роботи менеджера. Традиційні й комп'ютерні засоби планування особистої роботи менеджера.

Основні види розподілу та кооперації управлінської діяльності. Раціональний розподіл функцій між керівником та працівниками апарату управління. Визначення функцій заступника та рівня централізації управління. Принципи та етапи розподілу управлінських функцій. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць. Делегування повноважень. Основні перешкоди делегуванню. Розподіл завдань. Техніка і форми передання розпоряджень.

Ключові принципи розпорядчої діяльності. Методи нормування управлінської діяльності. Порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління. Особливості часу як ресурсу. Тайм-менеджмент. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому, особливості прийому з особистих питань. Раціоналізація телефонних розмов. Планування ділової кар'єри менеджера.

Тема 18. Організування діяльності менеджера

Об'єктивні основи виникнення і розвитку управлінської праці. Зміст та особливості управлінської праці. Види та класифікація управлінської діяльності. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства. Форми керівництва. Закони розвитку організації праці. Критерії оптимізації трудових процесів.

Сутність, значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі. Основні принципи і напрями наукової організації праці менеджера. Основні вимоги до організації робочого місця менеджера. Класифікація робочих місць. Система планування приміщень: кабінетна, загальна, стільникова. Правила розподілу приміщень. Використання технічних засобів управління та їх класифікація. Фактори виробничого середовища, правила створення раціональних умов управлінської праці. Методи і засоби раціональної обробки текстових матеріалів. Вдосконалення методики читання. Використання ввідних, посилюючих, опорних сигналів.

Тема 19. Формування якостей ефективного менеджера

Розвиток менеджера як особистості. Фактори впливу соціального оточення на формування професійно важливих якостей менеджера. Психологічні особливості стилів управління. Індивідуальний стиль управління. Авторитет керівника: суб'єктивна і об'єктивна значимість. Харизматична влада керівника. Розвиток харизматичних здібностей особистості. Внутрішньоособистісні проблеми лідера.

Відповідальність лідера. Формування професійно-ділових якостей менеджера: професійність, здатність генерувати корисні ідеї; здатність приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них; прагнення до професійного зростання; підприємливість; авторитетність; здатність до інновацій та виваженого ризику.

Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера: оперативність; гнучкість управління; здатність стимулювати ініціативу; уміння доводити справу до завершення; інтернальність; уміння формувати команду та організовувати роботу підлеглих; здатність делегувати повноваження; уміння організовувати час.

Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера: управлінська культура; розум; ерудиція; культура ділового спілкування; лідерські здібності; колегіальність; толерантність; оптимізм; екстравертність; інтелектуальність; емоційна стійкість; почуття гумору; вміння створювати власний імідж. Розвиток моральних якостей менеджера: порядність, людяність, чесність, повага до гідності людей; готовність допомагати; громадянська позиція; інтелігентність; національна свідомість.

Тема 20. Сутність, принципи і вимоги до управлінських рішень

Вступ в теорію прийняття рішень. Проблемна ситуація. Проблеми стабілізації та проблеми розвитку. Традиційні визначення поняття «прийняття рішень». Сучасний етап розвитку теорії прийняття рішень. Закони управління, що впливають на прийняття управлінських рішень. Специфічні закономірності управління. Сутність, завдання, предмет, функції, суб'єкти й об'єкти управлінських рішень. Управлінське рішення в циклі управління.

Основні ознаки управлінських рішень: цілі, наслідки, поділ праці, професіоналізм. Економічній, організаційній, технологічній, правовий та соціальний зміст управлінського рішення. Основні вимоги до управлінських рішень. Блочна модель підготовки й прийняття рішення. Ієрархічна взаємозалежність управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень і вимоги до них.

Тема 21. Аналіз варіантів і підготовка управлінських рішень

Вибір варіантів рішення. Дії з підготовки варіантів рішення і розробка моделі аналітичної роботи. Порівняльний аналіз проектів різної тривалості. Прийняття рішень за детермінованих умов, умов ризику. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації і вигідності. Підготовка управлінських рішень в умовах інфляції. Оптимальні управлінські рішення. Рангування альтернативних проектів. Критерії вибору варіантів рішень. Критерій Лапласа. Критерій середнього виграшу. Критерій Ваальда. Критерій Севіджа. Критерій максімакс.

Тема 22. Моделі прийняття управлінських рішень

Теорія ігор: виникнення, напрями використання, переваги та недоліки. Модель теорії черг або модель оптимального обслуговування, що використовується для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування по відношенню до потреби в них. Ситуації, в яких моделі теорії черг можуть бути корисні. Модель управління запасами, що використовується для визначення часу розміщення замовлень на ресурси і їх кількості, а також маси готової продукції на складах: потенційні вигоди та витрати на зберігання, перевантаження, виплату відсотків, витрат на страхування, втрат від псування, крадіжки і додаткових податків. Модель

лінійного програмування. Типові варіанти застосування лінійного програмування в управлінні виробництвом: укрупнене планування виробництва, планування асортименту виробів, маршрутизація виробництва виробу, управління технологічним процесом, регулювання запасів і т.п. Імітаційне моделювання.

Створення моделі і її експериментальне застосування для визначення змін реальній ситуації. Використання імітації в ситуаціях, дуже складних для математичних методів типу лінійного програмування. Мережеве моделювання: сутність та напрями використання.

Тема 23. Методи прийняття управлінських рішень

Дерево рішень: сутність методу та ситуації, в яких він застосовується. Групові методи прийняття рішень: властивості групи та негативні ефекти прийняття рішень у групі. Метод мозкового штурму (колективної генерації ідей). Модифікації процедури проведення «мозкового штурму»: метод індивідуального мозкового штурму; письмовий мозковий штурм; метод прямого мозкового штурму; метод масового мозкового штурму; метод подвійного (парного) мозкового штурму; метод мозкового штурму з оцінкою ідей; зворотний мозковий штурм; метод Метод Дельфі: сутність, етапи, переваги та недоліки. Інші методи: японська (кільцева) система прийняття рішень, метод дискусії, морфологічний метод і метод аналізу кола проблем, метод аналогій, синектика, морфологічний аналіз, випадковий імпульс, метод «635», метод модерацій.

ПРИКЛАДИ СИТУАЦІЙНИХ ВПРАВ

Практичне ситуаційне завдання 1.

Історичні коріння «Фармацевтичної фірми «Дарниця» беруть початок у 1930 році. У 1976 році було сформоване Київське виробниче хіміко-фармацевтичне об'єднання «Дарниця». У 1994 році в результаті приватизації (шляхом викупу трудовим колективом) було створене акціонерне товариство закритого типу «Фармацевтична фірма «Дарниця».

Період 1993-1994 рр є найбільш скрутним в історії фірми. Після розвалу СРСР відбувся крах централізованої системи поставок, економічна криза нанесла серйозних збитків системі охорони здоров'я. Виробники фармацевтичних препаратів, що звикли реалізувати продукцію за постійними замовленнями держави та комунальних аптекоуправлінь, вперше зіткнулись з проблемою зниження попиту та зростання неплатежів. Значні проблеми у цей період створювали іноземні виробники медикаментів, яким належало 80% ринку. В цих умовах керівництво «Дарниці» прийняло рішення про підготовку та реалізацію комплексної програми реструктуризації, яка передбачала зміни практично у всіх функціональних напрямках діяльності фірми.

Питання збільшення обсягів виробництва, підвищення якості продукції, оновлення асортименту не могли розглядатися без одночасного корегування організаційної структури фірми. З метою вирішення проблем зниження обсягів реалізації, різкого збільшення товарних запасів «Дарниця» почала застосовувати серйозні зусилля у напрямку маркетингу. Вже наприкінці 1994 року було введено нову посаду – зам. генерального директора по стратегічному маркетингу – та створено відділ маркетингу.

Зміни умов функціонування фірми, нові завдання, змусили керівництво «Дарниці» почати реалізацію достатньо жорсткої кадрової політики. Основними принципами комплектування стали професіоналізм та ринкове мислення співробітників. Тільки за період 1996-1997 рр. змінилися керівники 15 ключових підрозділів. Протягом 1995-1998 рр. було зроблено важливі кроки в розробці нової системи мотивації праці, яка дійсно стимулювала підвищення продуктивності праці. Введення у штат професійного психолога значно підвищило ефективність відбору та адаптації співробітників.

Ще один важливий крок був зроблений у 1996 році. Фірма створила відділ регіональних представництв функціями якого було визначено: збір та первісна обробка замовлень на продукцію; підтримання постійного контакту з клієнтами; збір оперативної інформації про стан фармацевтичного ринку у регіоні. Для забезпечення більш ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю було створено відділ експортних поставок. Важливу роль у забезпеченні координованості цінової політики і політики просування товару відіграв створений в цьому ж році відділ реклами. Значні зусилля було спрямовано на оновлення технологічної інфраструктури та реструктуризацію допоміжних виробництв. Починаючи з 1997 року фінансову стратегію фірми було переорієнтовано з залучення зовнішніх фінансових ресурсів на максимально ефективне використання власних.

В результаті проведених заходів «Фармацевтична фірма «Дарниця» сьогодні займає перші позиції за обсягами продажу та показниками рентабельності серед українських фармацевтичних виробників. Значних успіхів досягнуто в забезпеченні зростання продуктивності праці.

Питання:

1. Якщо виходити з наведеної інформації, які фактори зовнішнього середовища стали причиною бурхливих змін на «Фармацевтичній фірмі «Дарниця»? Опишіть їх у термінах складності, рухомості та невизначеності.

2. Які внутрішні фактори організації було змінено на «Фармацевтичній фірмі «Дарниця» в результаті здійснення описаних заходів? Які з цих факторів сприяли успіху фірми?

3. Які етапи життєвого циклу організації висвітлено в наведеному прикладі? На якому етапі, на вашу думку, фірма знаходиться сьогодні?

4. Якими ви вбачаєте ринкові перспективи для «Фармацевтичної фірми «Дарниця» та від чого вони залежать?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до офіційного веб-сайту Верховної Ради України : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=01y1996&find=1&typ=100>.

2. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 № 8073-Х [Електронний ресурс]. – Режим доступу до офіційного веб-сайту Верховної Ради України : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/80731-10/page>

3. ТИПОВА ІНСТРУКЦІЯ з діловодства у центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої

влади: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2011 р. № 1242 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до офіційного веб-сайту Верховної Ради України :<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1242-2011-%D0%BF>.

4. Адміністративна реформа в Україні: соціологічний вимір ставлення слухачів і працівників Національної академії у 2012 році : навч. матеріали для самост. підгот. – Київ, 2013. – 60 с.

5. Белов М.А. Планування діяльності підприємств: навч. метод. посібник / [Н.М. Євдокимова, В.Є. Москалюк та ін.]; за заг. ред. В.Є. Москалика. – К.: КНЕУ, 2008. – 252 с.

6. Білецька К. В. Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. III-IV рівнів акредитації / К. В. Білецька ; Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. – Луцьк : СЛУ ім. Лесі Українки, 2013. – 226 с.

7. Бутко М. П. Виробничий менеджмент: підручник / М. П. Бутко, С.М. Задорожна, Н.В. Іванова та ін. – К. : ЦУЛ, 2015. – 424 с.

8. Гуменюк В.І. Менеджмент організацій: навч. посіб./ В.І. Гуменюк та ін.. – К.: Знання, 2012. – 503 с.

9. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Менеджмент.-Київ : Альтера КНТ. – 2007. – 513 с.

10. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.

11. Друкер П. Практика менеджмента : Питер Друкер ; пер. с англ. Ивана Веригина. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 406 с.

12. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / Питер Ф. Друкер ; [пер. с англ. О. Л. Пелявского]. – Москва [и др.] : Вильямс, 2008. – 421 с.

13. Жук А. В. Основи менеджменту : конспект лекцій / Жук А. В. ; Ніжин. держ. ун-т ім. М. Гоголя. - Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2010. – 215 с.

14. Ігнат'єва І. А. Менеджмент організацій (малого та середньобізнесу) : підручник / І. А. Ігнат'єва, О. М. Паливода, Р. В. Янковой. – К. : КНУТД, 2014.

15. Искусство менеджмента по методу Сильва [Текст] = The Silva mind control method for business managers / Х. Сильва, Р. Б. Стоун ; пер. П. А. Самсонов. – [4-е изд.]. – Минск : Попурри, 2003. – 286 с., [1] с.

16. Колесніков Г.О. Менеджерський словник. – К.: «ВД «Професіонал», 2007. – 384 с.

17. Корпоративна соціальна відповідальність: підручник / О. Гирик, О.Денис, О. Дубовик, І. Жеребило, А. Зінченко, Н. Реверчук, М. Саприкіна, Р. Семів, З. Скринник, К. Телюк; за заг.ред. д-ра екон.наук, проф. Т.С. Смовженко, д-ра екон.наук, проф.А.Я. Кузнецової. — К.: УБС НБУ, 2009. – 365 с.

18. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 3-є вид., допов. і перероб. – Л. : Нац. ун-т «Львів, політехніка»; «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.

19. Кредісов А. І. Історія вчень менеджменту: Підручник для вищ. навч. закладів. – К.: Знання України, 2010. – 300 с.

20. Лернер Ю.І. Бізнес-планування підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризиків/ Лернер Ю.І. – Х.: Фактор, 2006. – 480 с.

21. Маслоу А. Г. Мотивация и личность / Абрахам Маслоу; [пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина]. – 3. изд. - Москва [и др.] : Питер, 2011. – 351 с.
22. Менеджмент : навч. посіб. / [Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.]; за заг. редакція Г. Є. Мошека. – К. : Ліра-К, 2015. – 550 с.
23. Менеджмент: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. / ред. Г. В. Щокін [и др.]. – Київ : МАУП, 2007. – 812[1] с.
24. Монден Я. Система менеджмента Тойоты / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2007.
25. Окорський В. П. Основи менеджменту : навч. посіб. / В. П. Окорський ; Нац. ун-т водного госп-ва та природокористування. – Рівне : НУВГП, 2009. – 400 с.
26. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник / Г. В. Осовська, Л. Ц. Масловська, О. А. Осовський. – К.: Кондор-Видавництво, 2014. – 366 с.
27. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор-Видавництво, 2015. – 563 с.
28. Основи менеджменту : практикум : навч. посіб. / В. П. Окорський [та ін.] ; за ред. В. П. Окорського ; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. – Рівне : НУВГП, 2011. – 498 с.
29. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2014. – 846 с.
30. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011.
31. Саєнко, М.Г. Стратегія підприємства: підручник/ Саєнко М.Г. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390, 10 [с.].
32. Сидорчук О. Г. Основи менеджменту : навч. посіб. / О. Г. Сидорчук, І. І. Артим ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Л. : [ЛРІДУ НАДУ], 2011. – 215 с.
33. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Тейлор Ф. У.; Пер. с англ. А. И. Зак. – М. : Журн. "Контроллинг" : Изд-во стандартов, 1991. - 104 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: C:\Users\Vladimir\AppData\Local\Temp\Rar\$EXa0.543\Принципы научного менеджмента\index1.htm
34. Удовенко В. С. Основи менеджменту : конспект лекцій / В. С. Удовенко ; Національний технічний ун-т України "Київський політехнічний ін-т". - К. : НТУУ "КПІ", 2008. – 180 с.
35. Файоль А. Общее и промышленное управление : [Пер. с фр.] / Анри Файоль. – М. : Журн. "Контроллинг", 1992. – 111с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: C:\Users\Vladimir\AppData\Local\Temp\Rar\$EXa0.543\Принципы научного менеджмента\index1.htm
36. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник / Федоренко В. Г. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – К.: Алерта, 2015. – 492 с.
37. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. / Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2014. – 422 с.