

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ



ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова приймальної комісії

В. С. Пономаренко

2020р.

**ПРОГРАМА**

фахового вступного випробування  
освітній ступінь «МАГІСТР»

спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма «Логістика»

Харків, 2020

Фахове випробування є комплексним екзаменом, що включає теоретичну (тестові завдання) та практичну (три завдання різного ступеню складності) частини в межах Стандарту за спеціальністю «Менеджмент» та освітньо-професійної програми з підготовки бакалаврів за спеціальністю «Менеджмент».

До складу тестових завдань внесені питання з логістики, практичні завдання відповідають тематиці таких навчальних дисциплін: менеджмент, планування та організація діяльності підприємства, управління людськими ресурсами, економіка підприємства, логістика.

Завдання фахового випробування складено з метою виявлення знань, вмінь, компетентностей, якими володіє бакалавр за спеціальністю «Менеджмент» (табл. 1).

Таблиця 1

Основні компетентності, якими повинен володіти бакалавр за спеціальністю «Менеджмент»

<b>Професійні компетентності</b>
<b><i>Загально-професійні:</i></b>
- здатність до оцінки та аналізу соціально-економічних процесів і явищ на глобальному (мега-), макро-, мезо- і макрорівнях
- здатність працювати з інформацією, у тому числі в глобальних комп'ютерних мережах
- уміння обґрунтовувати управлінські рішення та спроможність забезпечувати їх правомочність
- здатність розглядати суспільні явища в розвитку і конкретних історичних умовах
- здатність здійснювати комунікаційну діяльність
- уміння працювати у колективі та команді
- здатність працювати самостійно і автономно
- здатність діяти з позицій соціальної відповідальності, займати активну громадянську позицію та розвивати лідерські якості
- здатність виконувати професійну діяльність відповідно до стандартів якості
- здатність до формування культури мислення, її сприйняття
- здатність до навчання
- здатність формувати нові ідеї (креативність)
- здатність адаптуватися до нових ситуацій в професійній діяльності
<b><i>Спеціалізовано-професійні:</i></b>
- здатність здійснювати процес розвитку та стимулювання (мотивації) персоналу
- здатність здійснювати організаційне проектування
- уміння ефективно організовувати групову роботу на основі знань процесів групової

динаміки та принципів формування команди
- здатність до прийняття обґрунтованих рішень щодо основних планових показників діяльності підприємства в умовах ринкової економіки
- володіння інструментарієм здійснення планування основних показників діяльності підприємства за кожним напрямом
- здатність приймати рішення про оптимальне значення планових показників за усіма напрямками діяльності підприємства з метою забезпечення ефективності використання усіх ресурсів
- здатність вирішувати проблемні питання у діяльності підприємств, пов'язані з перспективою їх подальшого розвитку, на основі побудови ефективного механізму планування з метою запобігання загроз, небезпек та зниження ступеня ризику діяльності підприємства
- здатність розуміти організаційно-економічний механізм створення, функціонування та управління операційною системою підприємства
- приймати стратегічні рішення задля забезпечення ефективності функціонування операційної системи
- здатність розробляти системи стратегічного, поточного (тактичного) та оперативного контролю діяльності
- здатність здійснювати контроль за виконанням рішень та забезпечення виконавчої дисципліни
- здатність оцінювати вплив макроекономічного середовища на функціонування організацій та органів влади
- здатність розуміти економічні основи функціонування організації для збору інформації з метою прийняття рішень, планування діяльності та контролю
- здатність збирати та обробляти первинну інформацію, виявляти загальні тенденції розвитку організації
- здатність оцінювати результати фінансово-економічної діяльності
- уміння знаходити та оцінювати нові ринкові можливості та формулювати бізнес-ідею
- здатність розробляти бізнес-плани створення та розвитку нових організацій, напрямів діяльності, продукції (товарів та послуг)
- уміння здійснювати управлінські функції на основі маркетингу для задоволення потреб споживачів та забезпечення ефективної діяльності підприємства
- здатність організовувати і контролювати виконання виробничої програми
- уміння організовувати матеріально-технічне забезпечення виробничих процесів
- здатність координувати та регулювати взаємовідносини з контактними аудиторіями

**СТРУКТУРА та КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ**  
**знань абітурієнтів за результатами вступного екзамену за фахом**  
**(Спеціальність 073 «Менеджмент», освітня програма «Логістика», освітній**  
**ступінь – магістр)**

Екзаменаційний білет з фахового випробування включає дві частини:  
 тестові завдання;  
 практичні завдання.

Тестові завдання включають 35 тестів різних видів. Критерії оцінювання тестових завдань наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Критерії оцінювання тестових завдань**

№ тестових завдань	Вид тестових завдань	Кількість балів за правильну відповідь / за частково правильну відповідь (не менше 50%)	Кількість тестових завдань даного виду	Максимально оцінка тестових завдань даного виду
1 - 20	Тестові завдання з вибором однієї правильної відповіді	2	20	40
21 - 30	Тестові завдання з вибором кількох правильних відповідей	3/2	10	30
31 - 34	Тестове завдання на встановлення послідовності	5/3	4	20
35	Тестове завдання на встановлення відповідності	10/5	1	10
Разом				100

Максимальна загальна оцінка тестових завдань становить 100 балів.

Практичні завдання включають завдання різного рівня складності, а саме два діагностичних завдання та одне евристичне завдання, загальна оцінка за виконання яких складає 100 балів. Кожне практичне завдання оцінюється певною кількістю балів, відповідно до рівня їх складності, а саме: перше завдання (діагностичне) – 25 балів;

друге завдання (діагностичне) – 35 балів.

третє завдання (евристичне) – 40 балів.

Максимальна загальна оцінка діагностичних та евристичних завдань становить 100 балів.

Деталізовані критерії оцінювання кожного із завдань наведені в табл. 2.

Таблиця 2

### Критерії оцінювання завдань

Завдання	Бали	Критерії оцінювання
1. Діагностичне	24 – 25	Повне розв'язання задачі; правильність відповіді; обґрунтованість висновків; охайність оформлення.
	16 – 23	Повне розв'язання задачі; правильність відповіді; недостатня обґрунтованість висновків; наявність виправлень в рішенні.
	9 – 15	Не менше 80% розв'язання задачі; відповідь не повна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні.
	1 – 8	Не менше 40% розв'язання задачі; відповідь не правильна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні.
2. Діагностичне	33–35	Повне розв'язання задачі; дотримання методики розв'язання; наявність необхідних таблиць; правильність відповіді; обґрунтованість висновків; охайність оформлення.
	21 – 32	Не менше 80% розв'язання задачі; суттєве порушення методики розв'язання; помилки при побудові таблиць; відповідь не повна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні.
	11 – 20	Не менше 60% розв'язання задачі; суттєве порушення методики розв'язання; помилки при побудові таблиць; відповідь не повна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні.
	1 – 10	Не менше 40% розв'язання задачі; незнання методики розв'язання; таблиці відсутні; відповідь не правильна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні.
3. Евристичне	39 – 40	Повне розв'язання задачі; дотримання методики розв'язання; наявність необхідних таблиць; правильність відповіді; обґрунтованість висновків; охайність оформлення. Креативність у вирішенні завдання, висловлення власної позиції у сформованих висновках і рекомендаціях.
	36 – 38	Повне розв'язання задачі; дотримання методики розв'язання; помилки при побудові таблиць; правильність відповіді; недостатня обґрунтованість висновків; наявність виправлень в рішенні; наявність сформованих рекомендацій за результатами рішення.
	27 – 35	Повне розв'язання задачі; незначне порушення методики розв'язання; помилки при побудові таблиць;

		правильність відповіді; недостатня обґрунтованість висновків; наявність виправлень в рішенні; рекомендації за результатами рішення не логічні.
	18 – 26	Не менше 80% розв'язання задачі; суттєве порушення методики розв'язання; помилки при побудові таблиць; відповідь не повна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні; рекомендації за результатами рішення не логічні.
	9 – 17	Не менше 60% розв'язання задачі; недотримання методики розв'язання; таблиці побудовані не повністю; відповідь не повна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні; рекомендації за результатами рішення відсутні.
	1 – 8	Не менше 40% розв'язання задачі; незнання методики розв'язання; таблиці відсутні; відповідь не правильна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні; рекомендації за результатами рішення відсутні.

Загальна максимальна кількість балів за екзаменаційним білетом складає 200 балів.

Голова атестаційної комісії

(підпис)

Т.О. Колодізева

## ЗМІСТ ФАХОВИХ ВСТУПНИХ ВИПРОБУВАНЬ

### Розділ 1. МЕНЕДЖМЕНТ

#### **Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту**

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.

#### **Тема 2. Історія розвитку менеджменту**

Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Класичні та неокласичні теорії менеджменту. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

#### **Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту**

Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Закони і закономірності менеджменту. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

#### **Тема 4. 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. Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

#### **Тема 5. Процес управління**

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. управлінське рішення як результат управлінської діяльності. класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес

прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень. Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

### **Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту**

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Політика, правила процедури. Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.

### **Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту**

Сутність функції організування та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Лінійні функціональні, лінійно-функціональні, матричні, департаменталізовані, дивізіональні організаційні структури. Взаємодія структур організації.

### **Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту**

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Зіставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

### **Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту**

Поняття контролювання та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотний зв'язок під час контролю. Види управлінського контролювання.

### **Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту**

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

### **Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті**

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації. Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотний зв'язок в процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні переваги.



## **Тема 12. Керівництво та лідерство**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керування та континууму стилів керування. Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Підходи до вибору стилю лідерства: особистісний, поведінковий, ситуаційний. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

## **Тема 13. Ефективність менеджменту**

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загальноорганізаційна. 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.

## **Розділ 2. Планування та організація діяльності підприємства**

### **Тема 1. Планування та його значення в економіці підприємства**

Планомірність та пропорційність як об'єктивні риси суспільного виробництва. Роль планування в людській діяльності. Планування як наукове прогнозування ходу та здобутків виробництва, визначення шляхів і засобів його реалізації. Державне регулювання планових рішень підприємств в умовах ринкової економіки. Підприємство як основна ланка планування та управління виробництвом. Плани підприємств в умовах жорсткого централізованого планування та в умовах ринкових відносин: їх схожість, відмінність і місце в загальній системі планів. Сутність планування та його значення у діяльності підприємства. Етапи процесу планування. Види планування. Принципи планування. Методи розробки планових показників. Різноманітність планів та планової роботи на підприємстві. Бізнес-план як елемент і надбудова над планом підприємства. Органи техніко-економічного планування на підприємстві. Організаційні форми функцій планування, відповідно до яких будується система планових органів підприємства. Порядок розробки планів підприємства, взаємовідносини відділів, служб і цехів у процесі планування.

### **Тема 2. Балансовий метод планування та його використання на підприємстві**

Об'єктивна необхідність погодження планових пропорцій. Основне планове співвідношення між ресурсами та потребою, їх використання. Матеріальні, вартісні та трудові баланси. Планові баланси на різних рівнях планування. Дефіцит і перевиробництво як основні форми виявлення незбалансованості. Метод міжгалузевого балансу (інпут — аутпут — витрати — випуск). Економіко-математична модель В.В. Леонтьєва та принципова можливість розв'язання цього завдання. Досвід практичного використання моделі Леонтьєва. Труднощі реалізації моделі на практиці. Перспективи застосування методу міжгалузевого балансу. Планові баланси в економіці підприємства. Необхідність зіставлення ресурсів та потреб в устаткуванні, матеріалах, робочій силі, фінансових засобах. Баланси часу роботи обладнання, матеріально-технічного забезпечення, одержання та розподілу прибутку. Використання балансового методу при плануванні собівартості. Балансовий метод та фінансове планування.

### **Тема 3. Нормативний метод планування. Нормативна база підприємства**

Необхідність обґрунтування можливостей досягнення якісних та кількісних показників плану. Норми і нормативи як відображення цих можливостей. Використання нормативного методу на різних рівнях планування. Застосування нормативного методу до планування виробничих потужностей, праці, заробітної плати, матеріально-технічного забезпечення, собівартості на підприємстві. Роль норм в організації внутрішніх економічних відносин на підприємстві. Поняття планових норм і нормативів. Класифікація норм і нормативів. Трудові та матеріальні норми та нормативи, їх склад та характеристика. Фінансові нормативи, їх призначення. Роль технічних (технологічних) рішень у розробці норм і нормативів. Зворотний вплив економічних норм і нормативів на технічний прогрес. Ціна як найважливіший економічний норматив в умовах ринкової економіки. Суперечність між вимогами до динамізму норм у зв'язку з неперервним технічним прогресом та до їх стабільності, і шляхи її подолання. Методи розробки норм і нормативів. Нормативне господарство підприємства. Використання економіко-математичних методів та обчислювальної техніки в нормативному господарстві.

### **Тема 4. Планування ефективності виробництва**

Зростання ефективності діяльності як найважливіша мета підприємства в умовах ринку. Залежність ефективності від виробництва та реалізації продукції, її якості, задоволення потреб споживачів, успішності технічної, організаційної та маркетингової політики підприємства. План технічного і організаційного розвитку підприємства (оргтехплан) як обґрунтування досягнення запланованої ефективності та база складання інших розділів плану. Зміст оргтехплану, його найважливіші підрозділи, порядок розробки та балансування. Джерела фінансування витрат на оргтехзаходи. Планування оновлення продукції. Проблема стимулювання підвищення ефективності заходів. Основні показники ефективності: прибуток та пов'язані з ним показники. Особливості показників ефективності при різних формах власності. Планування ефективності як початковий та кінцевий пункти планування підприємства.

## **Тема 5. Розробка виробничої програми та планування її матеріально-технічного забезпечення**

План виробництва й реалізації продукції як один із головних розділів плану підприємства. Методи розробки виробничої програми, їх особливості. Натуральні та вартісні показники плану. Номенклатура та асортимент вироблюваної продукції. Номенклатурна політика підприємства в умовах переходу до ринку. Підвищення конкурентоспроможності сталої продукції, утримання та завоювання ринків. Вартісне планування випуску та реалізації продукції. Товарна, реалізована продукція. Валова, чиста, умовно-чиста продукція, їх склад і вирахування. Планування реалізації продукції, етапи процесу. Взаємозв'язок плану виробництва та реалізації продукції з іншими розділами плану підприємства: з розрахунком виробничих потужностей, планом з праці, планами з собівартості, прибутку, фінансів, з планом матеріально-технічного забезпечення. Роль матеріально-технічного забезпечення в нормальному та ефективному функціонуванні виробництва. Зміст та значення плану матеріально-технічного забезпечення. Планування потреб у матеріалах для основного та допоміжного виробництва. Фінансовий контроль за придбанням матеріалів. Баланс матеріально-технічного забезпечення. Планування запасів матеріалів. Оптимізація запасів. Забезпечення надійності господарських зв'язків. Перспективи розвитку планування матеріально-технічного забезпечення.

## **Тема 6. Планування виробничої потужності**

Виробнича потужність як максимальна (оптимальна) кількість продукції в прийнятій номенклатурі, яку може виробити підприємство за рік (або інший період часу) при використанні прогресивних техніки, технології та методів організації виробництва. Складність і умовність визначення потужності в багатомономенклатурних виробництвах. Виробнича потужність і досягнення кращих економічних показників. «Вузькі місця» та їх «розширення». Розрахунок виробничої потужності. Особливості розрахунку потужності в механічних, складальних та заготівельних виробництвах. Розрахунок балансу робочого часу обладнання у багатомономенклатурному виробництві. Визначення ефективного часу роботи устаткування. Вхідна, вихідна та середньорічна потужність. Показники використання виробничих потужностей і основних фондів. Планування поліпшення використання виробничих потужностей та основних фондів. Механізація й автоматизація трудомістких процесів. Встановлення оптимального змінного режиму роботи. Активна амортизаційна політика. Проблема резерву потужностей. Співвідношення запасів обладнання, виробничої площі, матеріалів, а також резервної робочої сили.

## **Тема 7. Планування праці, заробітної плати, кадрів та соціальних питань**

Завдання та значення планування праці, заробітної плати, кадрів і соціальних питань на підприємстві. Ефективне використання робочої сили як найважливіший фактор поліпшення економічної роботи підприємства. Заробітна плата як важлива складова частина витрат і як потужний фактор

стимулювання виробництва. Необхідність інтенсифікації роботи з кадрами в умовах переходу до ринку. Зміст планів з праці, заробітної плати, кадрів та соціальних питань. Планування чисельності персоналу. Плановий баланс робочого часу. Планування зростання продуктивності праці та абсолютного й відносного вивільнення робітників. Планування заробітної плати та фонду споживання. Склад фонду оплати праці і його планування. Склад фонду споживання. Державний контроль оплати праці. Планування середньої заробітної плати. Контрактна система оплати праці. Планування кадрів та зайнятості. Джерела покриття потреби в кадрах. Важливість рішення соціальних питань у сучасних умовах. Планування заходів щодо поліпшення та охорони умов праці, зміцнення здоров'я робітників. Планування заходів щодо підтримування життєвого рівня, задоволення соціально-економічних та житлово-побутових потреб робітників. Проблема фінансування соціальних заходів.

### **Тема 8. Планування собівартості**

Значення плану з собівартості для економіки підприємства, контролю витрат та утримання конкурентоспроможності продукції. Зміст плану з собівартості. Контролінг плану з собівартості. Класифікації витрат, що використовуються при плануванні. Прямі та непрямі, основні та накладні витрати. Умовно-постійні й умовно-змінні витрати. Крива витрат у залежності від змін обсягу виробництва та її використання у плануванні собівартості. Локалізація витрат за місцем їх витрачання. Елементний розріз витрат. Калькуляційні статті. Планування собівартості продукції розрахунково-аналітичним методом за техніко-економічними факторами. Розрахунок зниження витрат під впливом того чи іншого фактора. Планування зниження витрат на грошову одиницю продукції. Планування собівартості продукції нормативно-балансовим методом. Послідовність розрахунків. Планування непрямих витрат. Розробка планових калькуляцій. Методи калькулювання собівартості продукції. Складання кошторису та зведення витрат на виробництво. Особливості планування собівартості за видами діяльності. Планування цін на продукцію підприємства. Методи ціноутворення. Етапи процесу ціноутворення.

### **Тема 9. Планування прибутку та фінансів**

Прибуток як узагальнюючий показник ефективності виробництва і як рухома сила його розвитку в умовах ринку. Необхідність зіставлення прибутку з виробничими витратами та використаними ресурсами. Фінансове планування на підприємстві та його значення, планування обігових коштів та інвестицій до основних фондів. Планування прибутку від реалізації. Вплив на нього обсягу виробництва, зниження витрат, політики ціноутворення. Позареалізаційні прибутки та витрати. Балансовий прибуток. Розрахунок податкових платежів і планування прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства. Планування його розподілу. Планування фінансових показників, оцінка яких дозволяє виявити критичні моменти в діяльності підприємства, визначити їх причини та прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Планування джерел одержання коштів і їх наступного повернення. Планування дивідендів та

визначення бажаного курсу акцій. Планування додаткових емісій акцій і облігацій. Організація розрахунків між підприємствами та боротьба з неплатежами. Бартерні операції. Планування валютних надходжень, їх використання. Сучасні підходи до формування фінансової політики підприємства. Забезпечення фінансової стійкості і стабільності підприємства в ринкових умовах господарювання.

### **Тема 10. Розробка бізнес-плану**

Бізнес-план як комплексний план та обґрунтування великої ділової операції. Об'єкти розробки бізнес-плану: заснування нового чи репрофілізація діючого підприємства, освоєння й реалізація нової продукції, завоювання нового ринку, проведення злиття фірм та підприємств тощо; суб'єкти розробки плану. Мета, зміст і структура бізнес-плану. Характеристика основних розділів бізнес-плану. Необхідність додержання правдивості й об'єктивності щодо вихідних даних та розрахованих у бізнес-плані показників і термінів. Характеристика у бізнес-плані виробленої (проданої) продукції, можливих конкурентів, організації виробництва та збуту. Врахування можливого ризику. Обґрунтування ціни та конкурентоспроможності продукції, можливих обсягів виробництва і зміни цін. Організаційні форми нового підприємства (виробництва). Кадри та оплата праці. Планування джерел інвестицій і часу їх повернення. Резюме бізнес-плану. Обговорення бізнес-плану та внесення необхідних коректив.

### **Тема 11. Сутність та завдання організації виробництва**

Поняття і основні завдання організації діяльності підприємства. Зміст організації виробництва. Основні аспекти теорії організації виробництва. Історія формування та розвитку науки організації виробництва. Ключові моменти, що визначили становлення наукових основ організації виробництва. Внесок представників різних наукових шкіл в галузі організації виробництва в розширення обрії науки.

### **Тема 12. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати**

Поняття та зміст операційної діяльності підприємства. Елементи виробничої діяльності. Продукція виробничої діяльності. Виріб, послуга. Поняття та основні елементи виробничого процесу. Склад і структура виробничого процесу. Сутність основних, допоміжних та обслуговуючих процесів. Склад і сутність стадій основного процесу на виробничому підприємстві. Технологічні процеси. Сутність і зміст основних принципів організації виробничих процесів: диференціація, спеціалізація, пропорційність, прямоточність, безперервність, паралельність, автоматичність, оптимальність, гнучкість, стандартизація. Поняття про тип виробництва. Сутність та характеристика організації виробничого процесу в часі. Поняття тривалості виробничого циклу. Склад і структура тривалості виробничого циклу. Шляхи скорочення тривалості виробничого циклу.

### **Тема 13. Організація трудових процесів і робочих місць**

Поняття і цілі організації праці. Розподіл праці, зміст і її структурування. Розширення завдань, збагачення змісту завдань, зміна робіт, групова робота.

Карта організації праці. Ергономічні вимоги до обладнання. Умови праці. Промислова естетика. Організація робочого місця. Системи забезпечення та обслуговування робочих місць. Режим праці та відпочинку. Підготовка та підвищення кваліфікації. Багатоверстатне обслуговування та суміщення професій. Поняття норм та їх призначення. Перспективні норми. Методи та організація встановлення техніко-економічних норм. Організація використання матеріальних ресурсів. Виявлення резервів економії матеріалів. Нормування витрат матеріалів. Визначення матеріальних і трудових ресурсів для основного та допоміжного виробництва.

#### **Тема 14. Методи організації виробництва**

Поняття методу організації виробництва. Непотокове виробництво та його характеристика. Обчислення кількості устаткування та його розміщення. Методика розрахунку виробничої потужності дільниць, цехів і підприємства в цілому. Розрахунок використання устаткування і напрями покращення використання виробничої потужності. Вихідні дані для проектування підрозділів, методи проектування, етапи розрахунків. Організація виробничого процесу в часі та просторі. Техніко-економічна характеристика цехів різних типів виробництва, їх класифікація. Виробнича структура та фактори, що її визначають; режим роботи, методи організації в основних підрозділах цеху. Потокове виробництво. Основні ознаки та його ефективність. Вибір виду потокової лінії та визначення її параметрів. Об'єкти і засоби механізації та автоматизації виробництва. Організація автоматизованого виробництва. Поняття, склад та перспективи розвитку дрібного гнучкого автоматизованого виробництва. Організація і проектування гнучких виробничих систем (ГВС)

#### **Тема 15. Організація допоміжних і обслуговуючих виробництв**

Поняття інфраструктури підприємства (в цілому), виробничої та соціальної інфраструктури підприємства. Концептуальні підходи до організації виробничої інфраструктури підприємства. Основи організації і проектування підрозділів підприємства допоміжного виробництва. Функції підрозділів виробничої інфраструктури підприємства. Зміст та завдання організації технічного обслуговування виробництва. Стан та тенденції розвитку технічного обслуговування виробництва. Склад і завдання ремонтного господарства промислового підприємства. Поняття системи забезпечення виробництва технологічним оснащенням й інструментом. Склад і завдання інструментального господарства промислового підприємства. Планування потреби в інструменті. Організація зберігання, видачі та відновлення інструмента. Удосконалення організації інструментального господарства підприємства.

#### **Тема 16. Основи менеджменту якості**

Загальний менеджмент якості (TQM). Поняття, значення та фактори забезпечення якості товарів та послуг. Показники якості та методи їх оцінки. Нормативи якості товарів та послуг. Планування якості. Організаційне забезпечення якості. Інструменти контролю якості. Аналіз програм

забезпечення якості У. Е. Демінга, Д. Джурана, П. Кросбі, К. Ішикава, Ш. Шинго. Методи Дж. Тагуші. Підхід з точки зору загального менеджменту якості. Розвиток програми забезпечення якості. Групи управління якістю і система боротьби за якість товарів. Комплексний підхід до питань продуктивності. Показники результативності функціонування операційних систем. Моделювання процесу управління продуктивністю операційної системи. Фактори, що впливають на динаміку продуктивності організації. Шляхи підвищення продуктивності праці в організації.

### **Тема 17. Комплексна підготовка виробництва до випуску нової продукції**

Передпроектні дослідження: Поняття «нова продукція», «інтелектуальний продукт», «новації», їх види. Життєвий цикл продукції, процес створення та освоєння продукту. Організація наукових досліджень, винахідницької, раціоналізаторської та патентної роботи. Організаційні форми проведення досліджень, проектування та освоєння виробів, їх особливості в сучасних умовах. Освоєння нового продукту (технології). Показники нового виробу і рівня виробництва. Організація освоєння нового виробу, особливості процесів у серійному і масовому виробництвах. Процеси оновлення (заміщення) продукції та методів переходу. Методи планування та управління підготовкою виробництва. Трудомісткість освоєння нової продукції (процесів). Методи прискорення освоєння нової продукції.

### **Тема 18. Управління результативністю операційної діяльності**

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

### **Тема 19. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту**

Виробництво як процес перетворення ресурсів організації у вихідну продукцію. Об'єктивні закономірності управління виробництвом (процесом). Природа операційної функції. Галузеві особливості операційної функції. Поняття «операції» та «виробництво», їх взаємозв'язок і розбіжність. Види операцій, їх взаємозв'язок. Операційний менеджмент як ефективне управління всіма видами діяльності підприємства. Сутність системного підходу до операційного менеджменту. Виробничий та операційний менеджмент: спільні та відмінні характеристики. Взаємозв'язок операційного менеджменту з іншими функціональними видами менеджменту. Історичний розвиток операційного менеджменту: промислова революція, розвиток теорії менеджменту, розвиток науки менеджменту і систем. Особливості операційного менеджменту в різних галузях економіки. Цілі, основні завдання, принципи, функції та особливості операційного менеджменту. Операційний менеджмент та процес управління. Напрями вдосконалення операційного

менеджменту. Роль операційного менеджменту в підвищенні якості та конкурентоспроможності продукції, робіт, послуг.

### **Тема 20. Операційна система організації**

Операційна система як об'єкт управління. Особливості та властивості операційної системи. Класифікаційні підходи до операційних систем. Виштовхуючи та витягуючи операційні системи. Одиничні (проектні) системи. Дрібносерійні системи. Системи масового виробництва. Системи з безперервним процесом. Структура операційної системи: перероблювальна підсистема, забезпечувальна підсистема, підсистема планування і контролю, їх характеристика. Оцінка ефективності операційної системи. Ритмічність роботи операційної системи, методи і показники оцінки ритмічності.

### **Тема 21. Операційна стратегія**

Коло стратегічних питань, що вирішується в операційному менеджменті. Базові стратегії щодо розробки операційної стратегії: корпоративна та ринкова стратегії. Проблеми, які ставляться корпоративною і ринковою стратегіями перед операційною стратегією. Сутність та етапи розробки операційної стратегії. Операційні пріоритети. Пріоритети, які визначають місце підприємства на ринку. Зсув конкурентних пріоритетів. Формування стратегії виробництва товару. Розробка стратегії процесу. Типи процесів: сфокусований на процесі, сфокусований на продукті та процесі, який повторюється. Порівняння стратегій процесів. Особливості стратегій сервісних процесів. Вплив життєвого циклу на операційну стратегію. Виражена компетентність та конкурентні переваги.

### **Тема 22. Управління процесом проектування операційної системи**

Проектування операційної системи: сутність, цілі та етапи. Склад критеріїв та факторів проектування операційної системи. Соціотехнічний підхід до розробки операцій. Зміни операцій. Сучасний рівень розвитку операційних систем: системи автоматизованого проектування, автоматизовані системи управління виробництвом, системи автоматизованого складування та подачі товарів, гнучкі виробничі системи, інтегровані автоматизовані системи управління виробництвом. Необхідність рішень з просторової організації діяльності. Схеми розміщення та масштаби виробничих потужностей. Розміщення обладнання для поточного виробництва. Проектування поопераційної (функціональної) схеми розміщення обладнання. Гнучкі схеми. Схеми розміщення потужностей. Розміщення приміщень і обладнання сервісних підрозділів підприємства. Планування офісу. Відмінності у проектуванні продукту та послуги. Застосування „дерева рішень” у проектуванні товару або процесу. Проектування виробничого і обслуговуючого потоків: методи, засоби, інструментарій. Проектування робіт і нормування праці.

### **Тема 23. Управління поточним функціонуванням операційної системи**

Стратегічне, тактичне та оперативне управління операціями. Сукупне (агрегативне) планування випуску продукції. «Чисті» стратегії сукупного



планування Їх характеристика, застосування. Сутність оперативного управління операційною системою. Функції, завдання та основні вимоги до оперативного управління виробництвом. Зміст та фази оперативного управління. Організація диспетчеризації виробництва. Регулювання незавершеного виробництва. Види систем оперативного управління виробництвом. Організація оперативного управління операційними системами масового типу. Оперативне управління серійними операційними системами. Оперативне управління операційними системами одиничного типу. Системи оперативного планування, що застосовуються в операційних системах різного типу. Календарно-планові нормативи як база оперативного планування. Побудова календарних планів-графіків, методи їх оптимізації. Розробка змінно-добових завдань.

#### **Тема 24. Управління проектами**

Сутність проектного підходу до управління організацією. Життєвий цикл проекту. Менеджмент проекту. Планування проектів. Поопераційний перелік робіт. Створення робочих графіків. Розклад проектів. Контролінг проектів. Методи мережного планування: переваги та недоліки. Техніка управління проектами методом оцінки та розгляду програми (PERT) та методом критичного шляху (CPM). Програмне забезпечення управління проектами (програмний продукт MS Project).

### **Розділ 3. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

#### **Тема 1. Системи управління людськими ресурсами для досягнення цілей**

Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як об'єкт управління персоналом. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять: “трудові ресурси”, “персонал”, “кадри”. Системний підхід до управління персоналом. Загальна модель управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Співвідношення та зміст концепцій “управління кадрами”, “управління персоналом”, “менеджмент персоналу”, “управління людськими ресурсами”. Етапи історичного розвитку управління персоналом. Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду. Колектив як соціальна група. Принципи формування колективу. Етапи розвитку колективу. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами.

Формальні і неформальні групи. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу. Роль менеджера з персоналу у формуванні колективу. Специфіка жіночих колективів. Лідерські якості керівника в управлінні персоналом.

## **Тема 2. Юридичні й етичні обов'язки організації перед працівниками і працівників перед організацією**

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб. Різновиди служб персоналу. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень. Взаємозв'язок кадрової служби з іншими підрозділами організації. Реорганізація роботи кадрової служби. Роль менеджера в роботі з персоналом. Процес планування роботи з персоналом. Види та вибір методів планування. Основні напрями діяльності та ролі менеджера в управлінні персоналом організації. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера кадрової служби. Інформаційне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Регламентація правового забезпечення. Організація обліку та звітності по персоналу. Робота з документами по особовому складу. Заходи по охороні та безпеці кадрової інформації.

## **Тема 3. Аналіз робочих операцій**

Суть та стадії згуртованості колективу. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Роль комунікацій в управлінні персоналом. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність працівників в організаціях, вимоги до психологічних якостей працівників та керівників сучасних організацій. Психологічні риси особистостей керівника, вимоги до нього як до лідера. Специфіка процесу управління персоналом в багатонаціональних організаціях. Сутність та значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Документальне відображення. Методи збирання соціальної інформації. Характеристика основних розділів: удосконалення умов праці, забезпечення високого життєвого рівня та підвищення культурно-побутових умов працівників, розвиток самоуправління тощо. Функції та повноваження трудових колективів.

## **Тема 4. Проектування робочого процесу**

Професійний розвиток персоналу. Виявлення та аналіз потреб персоналу. Поняття про трудову кар'єру та просування по службі. Психологічний аналіз особи працівника. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для зростання. Методи соціального та морального впливу на персонал. Гуманізація праці, залучення до управління. Навчання персоналу. Інвестування в людину та його ефективність. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна додаткова освіта. Стажування. Аналіз системи багаторівневої освіти та перспектив професійного росту в Україні. Самоосвіта,

Корпоративна культура в системі управління персоналом. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу, саморозвиток, самовдосконалення. Управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Планування та підготовка резерву. Формування внутрішнього резерву. Виявлення працівників з лідерським потенціалом. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Наступник. Дублер. Розстановка персоналу за посадами.

### **Тема 5. Планування, набір персоналу та відбір кандидатів**

Поняття про кадрове планування. Мета та завдання планування персоналу. Сутність стратегічного планування людських ресурсів. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Планування чисельності персоналу за категоріями: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Прогнозування якісної та кількісної потреби у персоналі. Ключові компетенції персоналу. Добір кадрів. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Кваліфікаційна карта та карта компетенції. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть та завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Професійний відбір персоналу. Етапи відбору кадрів. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організацією. Види співбесід. Довідки про кандидата. Співбесіда с керівником підрозділу. Аналіз та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів. Їх співставлення. Випробування. Рішення про найом.

### **Тема 6. Вплив підвищення кваліфікації на ефективність працівників і організацій**

Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та види оцінки персоналу. Критерії та методи оцінки персоналу. Інформаційні джерела. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Оцінка індивідуального вкладу. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо. Оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість, винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання керівників: рівень кваліфікації, відповідальність, готовність ризикувати, організаторські здібності, стиль управління, ініціативність, показники роботи підлеглих працівників. Атестація персоналу. Види атестації. Призначення та зміст атестаційної комісії. Зміст атестації для

різних категорій персоналу. Організація проведення атестації персоналу. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

### **Тема 7. Вплив управління продуктивністю на ефективність і результативність організації**

Основні визначальні риси індивідуальної продуктивності. Індивідуальну, локальну і суспільну продуктивність праці. Продуктивність суспільної і живої праці. Загальні призначення управління продуктивністю. Критерії ефективних систем управління продуктивністю. Підходи до управління продуктивністю, конкретні техніки, які застосовують в рамках кожного підходу. Планування заходів у сфері управління продуктивністю праці. Переваги і недоліки різних джерел інформації про продуктивність. Системи оцінки продуктивності, що відповідають правовим вимогам. Кроки поліпшення продуктивності. Юридичні й етичні міркування, що впливають на управління продуктивністю.

### **Тема 8. Підходи повної винагороди до оплати праці**

Підхід «повної винагороди» до оплати праці. Основні фактори при призначенні базової заробітної плати працівникам. Премії як чинник визнання індивідуальних, колективних або спільних досягнень. Основні вимоги до розробки системи преміювання. Значення комунікації для управління процесами оплати праці. Вплив конкурентних сил на ринку праці при ухваленні рішень щодо оплати праці. Економічні фактори, що впливають на оплату.

### **Тема 9. Пільги і послуги як складники оплати праці**

Типи пільг і додаткових послуг, які роботодавці пропонують працівникам. Соціальні пільги. Основні категорії населення, які мають право на пільги. Пільги, що їх роботодавці зобов'язані надавати згідно з законодавством. Факультативні пільги, які можуть пропонувати роботодавці. Важливість результативного інформування працівників щодо природи і вартості пільг. Додаткові компенсації і пільги. Переваги створення позитивної робочої атмосфери в організації. Питання, що виникають у зв'язку з оплатою праці керівників.

### **Тема 10. Вплив робочої сили, організованої у профспілки, на управління людськими ресурсами**

Соціальні партнери в організації: роботодавець і наймані працівники. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Громадські організації. Роль профспілкової організації в представництві інтересів найманих працівників. Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони колективного договору. Зміст колективного договору. Колективні переговори, порядок укладання та реєстрації договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням. Соціальна

відповідальність менеджера перед суспільством, колективом та окремим працівником.

### **Тема 11. Роль і ефективність управління людськими ресурсами для високоефективної організації**

Ефективність роботи персоналу: сутність та підходи. Методика оцінки ефективності. Методики оцінки за якістю та результатами праці. Взаємозалежність ефективності роботи підприємства від роботи персоналу. Критерії ефективності. Соціальна та економічна ефективність роботи персоналу. Бальна методика оцінки ефективності роботи персоналу: теорія, зміст та застосування. Комплексна оцінка управлінської праці: суть, принципи застосування.

## **Розділ 4. ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА**

### **Тема 1. Основи підприємництва**

Поняття підприємницької діяльності. Функції підприємництва. Основні принципи здійснення підприємницької діяльності. Значення підприємницької діяльності для економіки. Організаційно-правові форми здійснення підприємницької діяльності, їх переваги та недоліки. Договірні відносини і партнерські зв'язки в підприємницькій діяльності. Сутність та види договорів. Форми співробітництва підприємців у різних сферах здійснення підприємницької діяльності. Сутність, основні види зовнішньоекономічної діяльності підприємств і їх характеристика. Підприємства з іноземними інвестиціями: види, порядок розподілу прибутку між засновниками, особливості організації, органи управління підприємством. Розвиток спільного підприємництва в Україні. Вплив зовнішньоекономічної діяльності на фінансові результати підприємства.

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

Поняття підприємства як основної ланки народного господарства. Визначення мети і напрямків діяльності підприємства. Правові основи функціонування підприємств в Україні. Виробничі структурні підрозділи підприємств: виробництва, цехи, відділення, дільниці, бригади, бюро, лабораторії тощо. Функціональні структурні підрозділи апарату управління: управління, відділи, бюро, служби тощо. Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємства. Філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи підприємств. Класифікація підприємств. Види та організаційні форми підприємств в Україні, їх загальна характеристика. Унітарні та корпоративні підприємства. Акціонерні товариства. Товариства з обмеженою відповідальністю, з додатковою відповідальністю, з повною відповідальністю. Командитні товариства. Класифікація підприємств в залежності від їх розмірів та кількості працюючих: малі підприємства, середні та великі. Пільги для суб'єктів малого підприємництва, які діють в Україні. Види підприємств в Україні за формою власності: приватне підприємство, підприємство колективної власності, комунальне підприємство, державне підприємство, підприємство засноване на змішаній формі власності. Види

об'єднань підприємств: асоціації, корпорації, концерни, консорціуми, холдинги, промислово-фінансові групи. Економічні аспекти діяльності об'єднань підприємств в Україні. Поняття та класифікація продукції. Класифікація видів продукції підприємства за ступенем готовності, характером об'єкта виробництва, особливостями використання, напрямками збуту. Види характеристик продукції. Номенклатура та асортимент продукції. Вимірники обсягу продукції в натуральному і вартісному виразі.

### **Тема 3. Зовнішнє середовище господарювання підприємств**

Характеристики зовнішнього середовища господарювання підприємств. Фактори зовнішнього оточення, які мають прямий вплив на підприємство: постачальники (трудових ресурсів, сировини, капіталу), конкуренти, споживачі, політико-правові фактори, державні органи управління. Фактори опосередкованого впливу: стан економіки, міжнародні події, науково-технічний прогрес, соціокультурні фактори, фізико-географічні умови. Економічні функції держави. Державне економічне регулювання діяльності суб'єктів господарювання: методи, принципи, цілі та основні напрямки. Економічні функції держави в умовах ринкових відносин. Засоби державного регулювання економіки. Заходи щодо демонополізації виробництва. Функції Антимонопольного комітету. Заходи щодо захисту навколишнього середовища. Державне регулювання цін та тарифів, його методи. Основні задачі податкової й амортизаційної політики держави. Банківська система України. Стимулювання інвестиційної діяльності. Кредитно-грошова політика Національного банку України. Зовнішньоекономічна політика. Сутність оподаткування, його призначення, принципи, функції та методи. Система оподаткування в Україні, перспективи її розвитку. Податкова політика уряду України. Основні податки: сутність, методика розрахунку. Прямі та непрямі податки. Місцеві податки та збори. Відрахування в цільові фонди. Штрафні санкції за несвоєчасну виплату обов'язкових платежів. Управління діяльністю підприємства в умовах оподаткування.

### **Тема 4. Виробництво продукції на підприємстві**

Поняття та основні елементи виробничого процесу. Класифікація виробничих процесів. Основні принципи організації виробничого процесу. Одиначне, серійне та масове виробництво, їх порівняльна характеристика та методи організації. Особливості організаційно-технічної побудови різних типів виробництва. Виробничий цикл та його структура. Розрахунок тривалості виробничого циклу та засоби її скорочення. Організація виробничого процесу в часі та просторі. Поточний та непоточний методи організації виробництва. Комплекс робіт, які передують виробництву продукції: науково-дослідні роботи, конструкторська підготовка, технологічна підготовка, організаційно-планова підготовка.

### **Тема 5. Персонал підприємства, продуктивність і оплата праці**

Трудові ресурси та персонал підприємства. Склад персоналу на промисловому підприємстві. Поняття промислово-виробничого та непромислового персоналу. Класифікація персоналу за характером функцій, за

рівнем кваліфікації тощо. Розрахунок ефективного фонду часу роботи працівників. Визначення чисельності різних категорій працівників та структури персоналу. Поняття явочної, облікової, середньооблікової чисельності працівників. Якість робочої сили за різними характеристиками. Кадрова політика і система управління персоналом: мета, функції, принципи здійснення. Оцінка персоналу, її види. Функції оцінки персоналу та напрямки використання її результатів. Колективний договір на підприємстві: мета, порядок укладання, основні розділи. Сутність продуктивності праці. Методи вимірювання продуктивності праці: натуральний, трудовий, вартісний. Показники продуктивності праці. Класифікація факторів, які впливають на продуктивність праці. Прогнозування зміни продуктивності праці на підприємстві за рахунок різних факторів. Сутність та функції оплати праці. Державна політика та законодавство з оплати праці. Тарифні угоди. Організація оплати праці на підприємстві. Тарифна система та її елементи. Форми оплати праці робітників: відрядна і погодинна. Характеристика різних систем оплати праці. Оплата праці керівників, фахівців і службовців. Основна та додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Доплати і надбавки до заробітної плати: види, порядок нарахування. Система мотивації трудової діяльності. Моделі мотивації. Класифікація методів мотивації результативності діяльності. Принципи регулювання поведінки працівників. Організація преміювання персоналу. Принципи побудови системи преміювання. Участь працівників у прибутку (доходах) підприємства.

### **Тема 6. Капітал підприємства**

Економічна сутність і види капіталу. Виробничі фонди підприємства: основні та оборотні. Невиробничі основні фонди, їх призначення. Класифікація і структура основних виробничих фондів. Методи оцінки основних виробничих фондів. Види зносу основних фондів та його вимірювання. Амортизація основних фондів: прискорена і неприскорена, фіскальна і бухгалтерська. Особливості діючих в Україні систем бухгалтерської і фіскальної амортизації. Відтворення основних виробничих фондів як складова частина процесу розширеного виробництва. Показники ефективності. Напрямки інтенсифікації виробництва та способи ефективного використання основних фондів. Поняття нематеріальних ресурсів. Об'єкти інтелектуальної та промислової власності, їх класифікація. Правовий захист об'єктів інтелектуальної та промислової власності. Об'єкти, які охороняються авторським та суміжними правами, інші об'єкти інтелектуальної власності. Нематеріальні активи підприємства, їх елементи. Патенти та ліцензії. Види ліцензій на використання об'єктів промислової власності. Особливості оцінки вартості нематеріальних активів, її методи. Амортизація нематеріальних активів. Сутність і структура оборотних коштів. Оборотні фонди та фонди обігу: поняття, відмінність, складові частини. Класифікація оборотних коштів за функціональним призначенням, місцем у виробничому процесі, принципами організації, джерелами формування. Об'єм, структура та динаміка оборотних коштів. Фактори, які зумовлюють зміну об'єму оборотних коштів. Кругообіг оборотних коштів, його стадії. Методи

нормування: аналітичний та прямого розрахунку. Визначення нормативів оборотних коштів у різних елементах: у виробничих запасах, у незавершеному виробництві, у витратах майбутніх періодів, у залишках готової продукції. Розрахунок загального нормативу оборотних коштів та середнього залишку оборотних коштів за певний період. Оцінка запасів. Оцінка ефективності використання оборотних коштів: показники обертання оборотних коштів, показники використання матеріальних ресурсів у виробництві. Визначення економічного ефекту від прискорення обертання оборотних коштів. Напрямки підвищення ефективності використання оборотних коштів.

### **Тема 7. Витрати на виробництво та реалізацію продукції**

Поточні витрати підприємства. Явні та економічні витрати. Поняття собівартості. Види собівартості. Групування витрат за економічними елементами та калькуляційними статтями: взаємозв'язок, області використання. Складання кошторису. Види калькуляцій, методи калькулювання собівартості. Методика розрахунку основних статей калькуляції. Особливості розрахунку собівартості відповідно до стандартів бухгалтерського обліку. Класифікація витрат та статей калькуляції: прості та комплексні, прямі та непрямі, умовно-постійні та змінні, основні та накладні. Динаміка питомих та загальних витрат в залежності від обсягу виробництва. Зміна умовно-постійних та змінних витрат зі зміною обсягу виробництва в межах та поза межами виробничої потужності. Особливості розрахунку собівартості на стадії проектування та освоєння випуску нових виробів. Укрупнені методи визначення собівартості, їх переваги, недоліки та сфери використання. Основні напрямки зниження собівартості.

### **Тема 8. Ринок і маркетингова діяльність підприємства**

Поняття, економічний зміст та класифікація ринків. Основні структури ринку (види конкуренції). Визначення маркетингу. Принципи маркетингової діяльності підприємства. Поняття стратегічного та оперативного маркетингу, їх основні завдання. Дослідження потреб та запитів споживачів, ринку та потенційних можливостей підприємства. Сегментація ринку. Основні стратегії виходу на ринок та розвитку підприємства. Поняття маркетингового комплексу. Інструменти впливу на збут. Виробнича програма підприємства і порядок її формування. Вихідні дані для розробки виробничої програми. Основні показники виробничої програми. Розрахунок показників товарної, валової, чистої та реалізованої продукції.

### **Тема 9. Техніко-технологічна база і виробнича потужність підприємства**

Сутність техніко-технологічної бази виробництва. Склад та тенденції розвитку техніко-технологічної бази. Основні напрямки розширення техніко-технологічної бази: технічне переозброєння, реконструкція, нове будівництво, модернізація. Програма технічного розвитку підприємства. Лізинг як форма відновлення технічної бази виробництва. Лізинг фінансовий та оперативний. Основні складові частини лізингового платежу. Організаційно-правові основи лізингових операцій в Україні. Виробнича потужність підприємства і порядок її обґрунтування. Цілі та принципи розрахунку виробничої потужності. Особливості розрахунку виробничої потужності при масовому та серійному



типах виробництва. Визначення пропускної спроможності окремих ділянок. Показники виробничої потужності і рівня її використання.

### **Тема 10. Забезпечення якості продукції**

Поняття якості продукції. Якість продукції як один з основних факторів конкуренції та збільшення обсягу збуту. Показники якості продукції, яка витрачається при використанні, та продукції, яка витрачає свій ресурс. Показники якості одиничні, комплексні, інтегральні. Основні методи визначення показників якості. Сертифікація продукції в Україні. Впровадження та сертифікація систем менеджменту якості згідно зі стандартами ISO серії 9000 версії 2000 року як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства.

### **Тема 11. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства**

Види діяльності підприємства. Поняття фінансового результату діяльності підприємства. Прибуток явний та економічний. Порядок визначення прибутку від реалізації продукції, балансового та чистого. Відображення фінансових результатів підприємства у відповідності зі стандартами бухгалтерського обліку. Сумарний прибуток від звичайної та надзвичайної діяльності підприємства до та після оподаткування. Джерела формування прибутку і доходу підприємства. Напрямки використання чистого прибутку. Поняття точки безбитковості. Графічний та аналітичний методи визначення точки безбитковості. Визначення маржинального доходу. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства. Показники рентабельності та прибутковості. Оцінка соціально-економічної ефективності виробництва. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства.

### **Тема 12. Інноваційна та інвестиційна діяльність**

Сутність науково-технічного прогресу, його еволюційні та революційні форми. Особливості сучасної науково-технічної революції. Загальні та пріоритетні напрями науково-технічного прогресу. Сутність інновацій, їх види та взаємозв'язок. Інноваційні процеси. Провідна роль інновацій щодо вдосконалення продукції, що виробляється. Сутність інвестицій, види інвестицій і їх класифікація. Внутрішні та зовнішні інвестиції. Реальні і фінансові інвестиції. Різновиди і структура капітальних вкладень. Роль інвестицій та джерела їх формування. Підприємство, як об'єкт і суб'єкт інвестування. Інвестиційна привабливість та інвестиційна політика підприємства. Інвестиційні рішення, що приймаються на підприємстві. Оцінка ефективності реальних інвестицій. Показники NPV, PBP, IRR. Фактори підвищення ефективності використання інвестицій. Інвестиційні проекти.

### **Тема 13. Розвиток підприємств: сучасні моделі, трансформація та реструктуризація**

Концентрація виробництва як напрямок розвитку підприємства та її показники. Основні напрями концентрації виробництва. Переваги та недоліки концентрації виробництва. Особливості концентрації виробництва в різних галузях народного господарства. Сутність диверсифікації виробництва як форми його концентрації. Види диверсифікації виробництва та її показники.

Переваги та недоліки диверсифікації виробництва. Комбінування виробництва як форма його диверсифікації та концентрації. Переваги та недоліки комбінування виробництва. Спеціалізація виробництва як форма його концентрації. Види спеціалізації виробництва. Переваги та недоліки спеціалізації виробництва. Кооперування виробництва як наслідок його спеціалізації. Показники кооперування. Переваги кооперування виробництва. Сутність конверсії виробництва. Економічні передумови і сутність реструктуризації підприємства. Основні форми і види реструктуризації підприємств і обґрунтування проекту її впровадження. Соціально-економічна ефективність реструктуризації підприємств.

#### **Тема 14. Економічна безпека та антикризова діяльність**

Поняття економічної безпеки. Джерела та види негативного впливу на підприємство. Головна та функціональні цілі економічної безпеки підприємства. Структура функціональних складових частин економічної безпеки. Етапи процесу організації економічної безпеки. Аналітична оцінка рівня економічної безпеки підприємства: принципи здійснення, аналіз та розробка заходів щодо його підвищення. Забезпечення економічної безпеки підприємства за окремими функціональними складовими: фінансова, інтелектуальна, кадрова, техніко-технологічна, політико-правова, інформаційна, екологічна, силова. Служба безпеки підприємства, її задачі функції, об'єкти захисту. Поняття економічного рейдерства. Схеми, які використовують рейдери для захоплення акціонерних товариств. Поняття санації підприємства. Обґрунтування проекту і бізнес-плану санації підприємства. Поняття, основні причини та ознаки банкрутства підприємств. Методи прогнозування банкрутства. Модель Е. Альтмана. Умови та механізм визнання підприємства банкрутом. Основні етапи порушення справи про банкрутство підприємств в Україні. Порядок ліквідації збанкрутілих підприємств в Україні. Черговість задоволення претензій кредиторів. Соціально-економічні наслідки банкрутства підприємств.

### **Розділ 5. Логістика**

#### **Тема 1. Логістика як інструмент ринкової економіки**

Поняття і аспекти логістики. Походження терміну, сучасні визначення логістики. Передумови та етапи становлення логістики. Актуальність логістики на сучасному етапі економічного розвитку. Взаємозв'язок логістики з функціональними службами підприємства. Економічний ефект від використання логістики.

#### **Тема 2. Концепції та функції логістики**

Функції логістики. Принципи і основні логістичні концепції.

#### **Тема 3. Логістичні операції з матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками**

Логістичні операції, їх класифікація. Поняття та показники матеріального потоку. Класифікація матеріальних потоків. Інформаційні потоки та їх класифікація. Фінансові потоки та їх класифікація.

#### **Тема 4. Логістичні системи та основні проблеми в логістичних системах**

Логістичні системи, властивості логістичних систем. Види логістичних систем. Межі логістичної системи. Визначення умовної ринкової межі логістичної системи.

#### **Тема 5. Методологічний апарат логістики**

Зміст методології логістики. Загальнонаукові методи та підходи, що використовуються в логістиці. Методологічні принципи логістики.

#### **Тема 6. Логістичний менеджмент в системі загального менеджменту**

Логістична місія та логістичне середовище фірми. Визначення та місце логістичного менеджменту. Логістичний мікс «7R». Взаємодія логістичного менеджменту з маркетингом, з фінансовим та виробничим менеджментом. Поняття ланцюга поставок.

#### **Тема 7. Логістика закупок**

Завдання та функції логістики закупок. Планування закупок. Процес придбання матеріалів. Вибір постачальника. Розрахунок рейтингу постачальника.

#### **Тема 8. Логістичний підхід до управління матеріальними потоками у сфері виробництва**

Поняття виробничої логістики, типи виробництва. Традиційна і логістична концепції організації виробництва. Внутрішньовиробничі логістичні системи. Виштовхувальні та витягувальні системи управління матеріальними потоками у виробничій логістиці.

#### **Тема 9. Логістика запасів**

Поняття матеріального запасу, причини утворення запасів. Види товарно-матеріальних запасів. Основні системи управління запасами та методика їх розрахунку. Методика проведення ABC- та XYZ-аналізу, їх переваги та недоліки.

#### **Тема 10. Логістичний підхід до управління матеріальними потоками у сфері обігу**

Сутність понять розподільчої логістики. Традиційний і логістичний підходи до управління розподілом. Функції розподілу та логістичні канали. Внутрішня структура та принципи функціонування каналів розподілу. Логістичні посередники в дистрибуції, їх класифікація та функції.

#### **Тема 11. Складська логістика**

Поняття складу. Основні функції складів. Класифікація складів. Вибір системи складування. Логістичний процес на складі. Визначення розмірів технологічних зон складу. Визначення показників роботи складу та потреби у технологічному устаткуванні.

#### **Тема 12. Логістичний підхід до обслуговування споживачів**

Поняття логістичного сервісу. Рівні логістичного сервісу. Залежність витрат на сервіс від рівня сервісу. Методи оцінки рівня логістичного сервісу. Визначення оптимального рівня сервісу. Створення логістичного сервісу та оптимізація його об'єму.

### Тема 13. Транспортна логістика

Сутність транспортної логістики її проблеми. Логістична оцінка видів транспорту. Вибір транспорту для перевезення вантажу. Вибір перевізника. Конкуренція та транспортні тарифи.

### Тема 14. Інформаційна логістика

Інформаційний логістичний потік. Інформаційний потік при транспортуванні вантажу. Інформаційні логістичні системи. Класифікація інформаційних систем та їх побудовання в логістиці.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М.В., Плоха О.Б. Економіка підприємства [Електронний ресурс] [Текст] : підручник.; затв. МОН / за ред. В.С. Пономаренка; керівник проекту В.М. Анохін; комп. верстка, дизайн, обробка зобр., звуку, відеомонтаж, анімація: К.Л., Біломестна, В.Л. Верхова, Д.С. Мухіна, Д.О. Романова; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. – Х. : ІНЖЕК, 2014 – Режим доступу:[http://10.2.0.197/el\\_books/books/inf\\_sys\\_dep/economics\\_of\\_companu/1.swf](http://10.2.0.197/el_books/books/inf_sys_dep/economics_of_companu/1.swf). - Загол. з титул. екрану – 978-966-392-411-3.
2. Афанасьєв М.В. Економіка підприємства: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, А. Б. Гончаров. [За ред. М.В. Афанасьєва]. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2003. – 410 с.
3. Веснин В.Р. Менеджмент : учебник / В.Р. Веснин. - 3-є изд., перераб. и доп. - М. : ТК Велби ; Изд-во Проспект, 2006. - 504 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М., 2003. - 528 с.
5. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала в таблицях и схемах : учебн. пособ. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2012. – 360 с.
6. Економіка підприємства : підручник / І.О. Чаюн, Г.М. Богославець, Л.Л. Стасюк та ін.; за заг. ред. Н.М. Ушакової. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. - 569 с.
7. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. - 2-ге вид., переробл. та допов.-К. :КНТЕУ, 2000. – 528 с.
8. Економіка підприємства: підручник / за ред. А.В. Шегди. - К.: Знання, 2006. - 615 с.
9. Економіка підприємства: підручник./ [М.Г. Грещак та ін., за заг. ред. Г.О. Швиданенко]. — К.: Київ. нац. екон. ун-т, 2009. 11. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів ВНЗ. / [О.О Гетьман, В.М. Шаповал]. — К.: Центр навч. літ-ри, 2007. – 242 с.
10. Жуковська В.М. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / В.М. Жуковська, І.П. Миколайчук. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. - 293 с.

11. Іванова В. Й. Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни «Операційний менеджмент» : навч. посібн. Ч. 2 / В. Й. Іванова, О. М. Тімонін, К. В. Ларіна . – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 160 с.
12. Керівництво організацією : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. - Л. : Вид-во нац. ун-ту «Львів, політехніка», 2008. - 244 с.
13. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: Підручник / Є. В. Крикавський. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2004. – 416 с.
14. Крикавський Є. Логістика. Для економістів. Підручник / Є. Крикавський. Львів : вид. Нац. Універ. «Львівська політехніка», 2004. – 448 с.
15. Крикавський Є. Логістичне управління: Підручник / Є. Крикавський. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
16. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 2-е вид., випр., допов. - К.: Академвидав, 2007. - 464 с.
17. Курочкин А. С. Операционный менеджмент: учебн. пособ. / А. С. Курочкин – К. : МАУП, 2000. – 144 с.
18. Логістика: навчальний посібник / К.В. Мельникова, Т.О. Колодізева, О.В. Авраменко та ін; за заг. ред д.е.н., проф. Ястремської О.М. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 172 с.
19. Маркова Н. С. Розвиток персоналу. Навчальний посібник / Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с. (Укр. мов.)
16. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін ; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. - К.: КНЕУ, 2004. - 398 с.
20. Менеджмент: теорія і практика : навч.посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. - К. : Атіка, 2007. - 564 с.
21. Микитенко Н.В. Операційний менеджмент. Практикум : навч. посіб. / Н.В. Микитенко. -К.:КНТЕУ, 2009. -197с.
22. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініок, П.В. Круш. - К.: Центр навч. л-ри, 2004. - 560 с.
23. Операційний менеджмент. Розділ 1. Організація діяльності підприємства : навч. посібн. / О. М. Ястремська, В. Ф. Годзік, Т. М. Хміль та ін.: – Х.: Вид. ХНЕУ, 2008. – 226 с.
24. Організація і планування на підприємстві / Семенов Г. А. та ін. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 572 с.
25. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства : підручник / О. О. Орлов. – К. : Скарби, 2002. – 336 с.
26. Орлов П. А. Экономика предприятия: Учеб. пособие. / П. А. Орлов, Т. П. Прохорова, Р. А. Коломиец, Т. И. Притыченко, В. П. Дуравкин,

- С. В. Шалабанов, В. М. Щетинин, Г. А. Холодный, С. П. Орлов [Под общей редакцией П.А. Орлова]. – Харьков: РИО ХГЭУ, 2000. – 400 с.
27. Петрович Й. М. Організація виробництва : підручник / Петрович Й. М., Захарчин Г. М. – Львів : “Магнолія плюс”, 2005. – 400 с.
28. Пономаренко В. С. Логістичний менеджмент : підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко / За ред. проф. д-ра екон. наук В. С. Пономаренка. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 440 с.
29. Практикум з операційного менеджменту : навч. посібн. / В. Й. Іванова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 72 с.
30. Ястремська О. М. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник / О. М. Ястремська, К. В. Яковенко, О. О. Ястремська. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 172 с.

Голова атестаційної комісії

Т.О. Колодізева

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Харківський національний економічний університет**  
**імені Семена Кузнеця**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
Голова приймальної комісії  
\_\_\_\_\_ В. С. Пономаренко  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ квітня 2020 р.

Освітній ступінь «МАГІСТР»  
Спеціальність \_073 «Менеджмент», освітня програма «Логістика»

**Комплект 1**  
**Варіант 1**  
**ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ**  
**фахове випробування**

**I. Тестові завдання**

**Оберіть одну правильну відповідь (тести 1 - 20)**

**1. До послуг, які надаються складами, належать:**

- а) сортування і маркування;
- б) фасування і пакування;
- в) експедиторські послуги;
- г) всі вищеперераховані.

**2. Логістичний процес на складі не включає:**

- а) розвантаження і приймання товарів;
- б) складування і зберігання вантажів;
- в) надання послуг клієнтам;
- г) немає правильної відповіді.

**3. По відношенню до функціональних базових галузей логістики виділяють склади:**

- а) постачання, виробництва, розподілу;
- б) сировини, матеріалів, комплектуючих, незавершеного виробництва, готової продукції, тари, зворотних відходів;
- в) власних і логістичних посередників;
- г) вузькоспеціалізовані, обмеженого асортименту, широкого асортименту.

**4. Оптимальна партія виробництва залежить від:**

- а) ціни матеріалів;
- б) кваліфікації персоналу;
- в) річного попиту на продукцію;
- г) терміну доставки вантажів.

**5. Необхідність утримання запасів визначається такими мотивами:**

- а) економією при закупівлі;

- б) економією при транспортуванні;
- в) економією при складуванні;
- г) вірні відповіді а) і б).

**6. Оптимальна партія закупівлі визначається:**

- а) мінімальним часом поставки;
- б) максимальним використанням складів;
- в) мінімальною вартістю закупівлі та утримання запасів;
- г) немає вірних відповідей.

**7. XYZ - аналіз — це ділення матеріалів на групи за ознаками:**

- а) ціни;
- б) здатність до складування;
- в) точність прогнозу споживання;
- г) вартості.

**8. Яку інформацію повинна забезпечити логістична інформаційна система:**

- а) інформацію, яка повинна відображати всі переваги і недоліки просування матеріалопотоку для того, щоб підприємство могло розробити необхідну стратегію і привести в дію логістичну систему;
- б) інформацію, яка повинна відображати витрати щодо просування продукції від постачальника до споживача
- в) інформацію для контролю за вірністю нарахування, повнотою та своєчасністю перерахування податків до відповідних бюджетів;
- г) вірні відповіді а) і б).

**9. З якими системами взаємодіє логістика:**

- а) маркетингом;
- б) виробництвом;
- в) ціноутворенням;
- г) всі відповіді вірні.

**10. В чому виражається концепція або принципи логістичної системи:**

- а) в управлінні матеріалами;
- б) управлінні розподілу;
- в) в функції підприємництва;
- г) вірні відповіді а) і б).

**11. Що включає системне адміністрування логістики:**

- а) транспорт, контроль і планування процесу виробництва;
- б) управління інформаційними потоками;
- в) контроль за запасами і складські операції;
- г) всі відповіді вірні.

**12. Що повинно враховуватись при формуванні стратегії логістики:**

- а) політика фірми в області продажу та Інвестицій;
- б) кадрова та технологічна політика;
- в) транспортна і збутова політика;
- г) вірні всі відповіді.

**13. Яку основну проблему вирішують в логістичній системі, організовуючи транспортування продукції:**

- а) ефективне використання транспорту;



- б) складання графіків обслуговування споживачів;
- в) використання контейнерів і піддонів;
- г) немає вірних відповідей.

**14. Для чого служать запаси в логістичній системі:**

- а) в якості буфера між транспортом, виробництвом, реалізацією;
- б) для компенсації затримок, пов'язаних з рухом матеріалів;
- в) для виготовлення продукції;
- г) вірні відповіді а) і б);
- г) вид людської діяльності, направлений на задоволення потреб за допомогою обміну.

**15. Базовий модуль у логістиці - це:**

- а) стандартний піддон розміром 1000 x 1200 мм;
- б) вантажний пакет розміром 1200 x 800 x 1050 мм;
- в) умовна одиниця площі у формі прямокутника розміром 600 x 400 мм;
- г) транспортна тара стандартного розміру.

**16. Вкажіть розміри стандартного плоского піддона:**

- а) 1200 мм x 800 мм;
- б) 600 мм x 800 мм;
- в) 600 мм x 400 мм;
- г) 400 мм x 400 мм.

**17. До факторів, які забезпечують раціональну організацію складування і зберігання, не зараховують:**

- а) відповідність складського устаткування специфічним особливостям вантажу;
- б) забезпечення устаткуванням для зберігання максимуму використовуваної висоти і площі складу;
- в) виділення простору під робочі проходи в мінімальному обсязі, за необхідності – нижче діючих норм;
- г) використання системи адресного зберігання.

**18. Забезпечує ефективне внутрішньоскладське транспортування:**

- а) мінімальний час транспортування;
- б) використання наскрізних "прямоточних" маршрутів;
- в) мінімальна кількість перевалок з одного обладнання на інше;
- г) все вище перераховане.

**19. Вибір оптимальної технології залежить від:**

- а) параметрів цінової політики;
- б) параметрів політики збуту;
- в) параметрів політики інновацій;
- г) немає вірних відповідей.

**20. Вибір оптимальної технології залежить від:**

- а) конкурентів;
- б) постачальників;
- в) попиту на продукцію;
- г) вірні відповіді а) і б).

**Оберіть декілька правильних відповідей (тести 21 - 30)**

**21. Що з названого є об'єктом логістичних рішень:**

- а) вибір каналів дистрибуції;
- б) вибір рівня запасу;
- в) вибір рівня ціни;
- г) вибір кількості складів.

**22. Що з названого є об'єктом логістичних рішень:**

- а) вибір виду транспорту;
- б) вибір виробничого обладнання;
- в) вибір місця розташування складу;
- г) вибір рівня диверсифікації.

**23. Необхідність утримання запасів визначається такими мотивами:**

- а) зменшенням залежності від постачальника;
- б) зменшенням впливу інфляційних процесів на подорожчання продукції;
- в) зменшенням рівня псування;
- г) зменшенням ризику відсутності.

**24. Система «JIT»:**

- а) зменшує запаси;
- б) зменшує витрати;
- в) зменшує амортизацію;
- г) зменшує вартість обладнання.

**25. Цілями логістики можуть бути:**

- а) зниження матеріаломісткості продукції;
- б) зниження енергомісткості продукції;
- в) зниження собівартості продукції;
- г) оптимізація рівня сервісу.

**26. Цілями логістики можуть бути:**

- а) оптимізація рівня запасів;
- б) оптимізація рівня обслуговування клієнта;
- в) мінімізація логістичних витрат;
- г) задоволення потреб споживачів.

**27. Що з названого відноситься до об'єктів логістичних рішень:**

- а) вибір кольору;
- б) вибір постачальника;
- в) вибір потужності;
- г) вибір оптимально партії заказу.

**28. Що таке логістика:**

- а) мистецтво перевезення;
- б) мистецтво управління матеріалопотоком;
- в) підприємницька діяльність;
- г) вид діяльності.

**29. Що з названого є об'єктом логістичних рішень:**

- а) вибір цінової політики;
- б) вибір технології виробництва;
- в) вибір асортиментної політики;
- г) вибір інформаційної системи.

**30. Необхідність утримання запасів визначається такими мотивами:**

- а) сезонністю виробництва;
- б) сезонністю попиту;
- в) зменшенням виробничих витрат;
- г) зменшенням складських площ.

**Оберіть правильну послідовність відповідей (тести 31- 34)****31. Завдання управління транспортом реалізується в наступній послідовності:**

- а) вибір виду транспорту та визначення видів транспортування;
- б) управління та контроль за просуванням транспорту у процесі доставки товарів по логістичним ланцюгом;
- в) вибір виду вантажоперевезень та маршрутизація вантажопотоків.

**32. Оцінювання перевізників з метою вибору найліпшого з них здійснюється за такою процедурою:**

- а) за всіма показниками обчислюють інтегральні індекси;
- б) кожен показник оцінюють за 5-бальною шкалою (ступінь важливості зростає від 1 до 5);
- в) визначається значущість показників та надання кожному рангу;
- г) підсумовують інтегральні показники, порівнюють їх і потім вибирають найбільш бажаного перевізника.

**33. Послідовність операцій, пов'язаних з відпусткою товарів покупцям така:**

- а) експедиційні операції по відправці товарів покупцям (формування маршрутів, вантаження відбір товарів; транспортних засобів, централізована доставка товарів);
- б) здача товарів одержувачам;
- в) комплектування замовлень;
- г) підготовка товарів до відпустки (переупаковування, укладання на піддони, в контейнери);
- д) переміщення товарів до ділянки комплектування замовлень.

**34. Послідовність процесу вибору постачальника в загальному вигляді наступна:**

- а) формується перелік потенційних постачальників матеріальних ресурсів, згідно якого проводиться подальша робота;
- б) визначається перелік найбільш значимих для підприємства критеріїв (надійність, віддаленість, терміни виконання, репутація тощо) та зазначається їх пріоритетність стосовно один одного;
- в) приймається рішення щодо вибору постачальника матеріальних ресурсів;
- г) проводиться аналіз потенційних постачальників за найбільш значимими для підприємства критеріями (визначається рейтинг постачальників).

**Тест на відповідність:****35. Встановіть відповідність між логістичними концепціями та їх визначенням**

Логістична концепція	Визначення
1) LP	а) управлінський підхід, що концентрує увагу на завданнях підвищення якості
2) JIT	б) ця концепція організації виробництва використовує менше ресурсів, запасів, часу порівняно з традиційним, так званим, широким виробничим процесом.
3) TQM	в) система виробництва і постачання деталей, комплектних виробів до місця споживання в необхідній кількості та необхідний час.

### Задача 1 (діагностична)

Підприємство займається виробництвом та розподілом товарів промислового призначення. У процесі реалізації своєї продукції надає споживачам послуги.

У таблиці наведено загальний список послуг, а також необхідний для надання кожної послуги час. Однак фактично підприємство надає послуги № 1, 2, 5, 6. Надайте оцінку логістичного сервісу підприємства.

Таблиця

Перелік послуг, які підприємство може надати потенційно

Номер послуги	Час, необхідний для надання послуги, людино-годин.
1	8,2
2	5
3	2
4	1,6
5	9
6	6

### Задача 2 (діагностична)

У плановому році передбачається впровадження нової техніки та деякі заходи з організації робочих місць, які забезпечують більш повне використання фонду часу.

Впровадження нового устаткування призведе до зниження трудомісткості верстатних робіт з 230 до 218 тис. нормо-годин. Внаслідок поліпшення організації обслуговування робочих місць у верстатників в середньому скоротяться втрати часу на 12 хв. на зміну. Визначити загальний показник зростання продуктивності праці у цеху за рахунок цих заходів.

### Задача 3 (евристична)

Проаналізувати беззбитковість діяльності підприємства у звітному періоді на основі наступних даних: ціна реалізації продукції (з ПДВ) 72 грн./од., умовно змінні витрати – 45 грн./ од., умовно постійні – 90 000 грн. за період. Побудувати графік беззбитковості. У звітному періоді на підприємстві виготовлено та реалізовано 9 000 одиниць продукції.

Голова атестаційної комісії



Т.О. Колодізева