

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова приймальної комісії
Харківського національного
економічного університету
імені Семе́на Кузне́ця

Володимир ПОНОМАРЕНКО

В.П. «10» березня 2021 р.



ПРОГРАМА ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ

освітній ступінь «МАГІСТР»

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Харків
2021

Фахове випробування є комплексним іспитом, що включає теоретичну (тестові завдання) та практичну (три завдання різного ступеню складності) частини з підготовки бакалаврів за спеціальністю 073 «Менеджмент». До складу тестових і розрахункових завдань внесені питання за наступними навчальними дисциплінами: менеджмент, адміністративний менеджмент, управління людськими ресурсами, економіка підприємства, планування та організація діяльності підприємства.

Завдання фахового випробування складено з метою виявлення знань, вмінь, компетентностей, якими володіє бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент» (табл. 1).

Таблиця 1

Основні компетентності, якими повинен володіти бакалавр
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Інтегральна компетентність
Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук
Загальні компетентності
<ul style="list-style-type: none"> - здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина України; - здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу; - здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях; - знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності; - навички використання інформаційних і комунікаційних технологій; - здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями; - здатність до проведення досліджень на відповідному рівні; - здатність до адаптації та дії у новій ситуації; - здатність генерувати нові ідеї (креативність)
Спеціальні компетентності
<ul style="list-style-type: none"> - здатність визначати та описувати характеристики організації; - здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначати перспективи розвитку організації; - здатність визначати перспективи розвитку організації; - вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними; - здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;

Продовження табл. 1

<ul style="list-style-type: none"> - здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту; - здатність планувати діяльність організації; - здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань; - здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації; - здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; - здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення; - здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички
<p>Спеціальні (фахові, предметні) компетентності освітньої програми</p>
<ul style="list-style-type: none"> - здатність застосовувати теоретично-методичні та організаційно-економічні підходи щодо процесу розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності та обґрунтовувати оптимальні альтернативи успішного розвитку організації; - здатність до побудови системи адміністрування в організації на основі адміністративних рішень з використанням сучасних технологій адміністрування; - здатність обґрунтовувати вибір методичних підходів для проведення економічного аналізу діяльності підприємства на основі сучасних технологій обробки інформації; - здатність використовувати у професійній діяльності сучасні інформаційно-комунікативні технології

СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ З ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ

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

Рекомендований розподіл балів відповідно до рівня складності завдань у білеті з фахового випробування наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Рекомендований розподіл балів відповідно до рівня складності завдань
у білеті з фахового випробування

Рівень складності	Кількість контрольних завдань		Кількість балів за одне завдання	Розподіл балів в одному білеті	Різновид завдань
	тестові завдання	задачі			
I. Рівень складності	15	-	2 б	30	15 тестів по 2 бали за вибором однієї правильної відповіді;
	10	-	4 б	40	10 тестів по 4 бали за вибором декількох правильних відповідей;
	5	-	6 б	30	5 тестів по 6 балів з вибором однієї правильної послідовності та сутності відповідей
II. Рівень складності	-	2	1 діагностичне завдання - 20 б; 2 діагностичне завдання - 30 б	50	- розрахункові завдання (на 2-3 дії)
III. Рівень складності	-	1		50	- творчі або розрахункові завдання з ускладненим алгоритмом

Кількість балів за одне тестове завдання залежить від кількості, типу та складності тестових завдань. Тестові завдання включають 30 тестів різного типу, серед яких альтернативні тестові завдання, тестові завдання з множинним вибором та тестові завдання з вибором правильної послідовності та сутності явищ у відповіді. 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. Мінімальна кількість балів з якою вступник допускається до участі в конкурсі – 100 балів.

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

Таблиця 2

Критерії оцінювання завдань

Завдання	Бали	Критерії оцінювання
1. Діагностичне	17– 20	Повне розв'язання задачі; правильність відповіді; обґрунтованість висновків; охайність оформлення.
	11 – 16	Повне розв'язання задачі; правильність відповіді; недостатня обґрунтованість висновків; наявність виправлень в рішенні.
	6 – 10	Не менше 80% розв'язання задачі; відповідь не повна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні.
	1 – 5	Не менше 40% розв'язання задачі; відповідь не правильна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні.
2. Діагностичне	29–30	Повне розв'язання задачі; дотримання методики розв'язання; наявність необхідних таблиць; правильність відповіді; обґрунтованість висновків; охайність оформлення.
	21 – 28	Не менше 80% розв'язання задачі; суттєве порушення методики розв'язання; помилки при побудові необхідних 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 необхідних таблиць; відповідь не повна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні.
	1 – 10	Не менше 40% розв'язання задачі; незнання методики розв'язання; необхідні проміжні та кінцеві таблиці відсутні; відповідь не правильна; відсутність обґрунтування висновків; наявність численних виправлень в рішенні.
3. Евристичне	46 – 50	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.
	41 – 45	Повне розв'язання задачі; дотримання методики розв'язання; помилки при побудові необхідних таблиць; правильність відповіді; недостатня обґрунтованість висновків; наявність виправлень в рішенні; наявність сформованих рекомендацій за результатами рішення.
	27 – 40	Повне розв'язання задачі; незначне порушення методики розв'язання; помилки при побудові необхідних 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 необхідних 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; необхідні 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; необхідні 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.

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. Лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, матричні організаційні структури. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Дивізіональні організаційні структури. Взаємодія структур організації.

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту

Значення людського фактору 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 керів-

ництва. 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, 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.

Розділ II. Адміністративний менеджмент

Тема 1. Теорія адміністративного менеджменту

Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту. Класична адміністративна школа: А. Файоль. Л. Урвік, Г. Черч, Дж. Муні, А. Рейлі. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера. Сучасна концепція адміністративного менеджменту. Принципи адміністративного управління.

Критика концепції адміністративного менеджменту. Управлінський бюрократизм. Проблеми й перспективи розвитку адміністративного менеджменту в умовах хаосу та невизначеності. Адміністративний менеджмент в різних ділових культурах та цивілізаціях: вплив національних традицій, культури та менталітету.

Тема 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління

Система адміністративного управління (Administrative Management System - AMS). Категорії адміністративного менеджменту. Структура AMS. Рівні формування AMS. Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях (business administration), некомерційних та громадських організаціях (public administration).

Адміністративні органи управління та їх різновиди. Адміністрація (апарат управління) як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту, її форми, завдання, функції та структура.

Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення.

Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту. Зміст діяльності, функції й завдання менеджера-адміністратора. Адміністративні посади та їх ієрархія. Вимоги до сучасного менеджера-адміністратора.

Тема 3. Планування в адміністративному менеджменті

Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування. Принципи адміністративного планування. Рівні адміністративного планування. Методичні основи адміністративного планування. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт.

Стратегічне бачення, прогнозування і програмування. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації. Цільові комплексні програми. Короткотермінові та оперативні плани. Календарні плани. Маршрутні карти. Індивідуальні плани.

Тема 4. Організування праці підлеглих та проектування робіт

Сутність організування діяльності адміністрації та її роль в адміністративному менеджменті. Організування структури адміністрації. Закріплення повноважень, обов'язків та відповідальності працівників адміністрації підприємства. Делегування повноважень. Централізація та децентралізація управлінських повноважень в апараті управління. Конкретизація відповідальності.

Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління. Фактори, які впливають на процес проектування. Процедура проектування організаційних структур адміністративного управління. Інструменти проектування.

Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління. Рівні адміністративного управління. Департаменталізація в апараті управління. Види департаменталізації. Адміністрати-

вні одиниці. Масштаб керованості. Побудова ієрархії адміністративного управління в апараті управління.

Концепція проектування роботи. Аналіз роботи. Зміст, вимоги та контекст роботи. Параметри роботи. Сприйняття змісту роботи. Зв'язок технології та проектування роботи. Моделі проектування робіт.

Тема 5. Мотивування працівників апарату управління

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

Тема 6. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті

Види контролювання діяльності апарату управління. Попередній, поточний та завершальний контроль діяльності апарату управління. Особливості та умови контролювання адміністративної діяльності. Зміст адміністративного та виконавчого контролю. Принципи адміністративного контролю. Принципи адміністративного контролю. Види адміністративного контролю. Зовнішній та внутрішній адміністративний контроль. Адміністративні стандарти. Суцільний та вибірково-способи контролю. Візуальні та автоматизовані види контрольного спостереження. Інструменти адміністративного контролю. Бюджетний контроль, адміністративний аудит, статистичне спостереження, особисте спостереження, доповідь, звіт, нарада.

Особливості регулювання адміністративної діяльності в організації. Регулювання як спосіб усунення відхилень і недоліків адміністративної діяльності.

Тема 7. Адміністративні методи управління

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

Документаційне, інформаційне, правове, кадрове і технічне забезпечення системи адміністративного менеджменту. Адміністративне діловодство в організації.

Природа адміністративної влади. Персоналізація та персоніфікація влади. Типологія керівників і підлеглих. Авторитет керівника. Обов'язки, права та відповідальність підлеглих. Адміністративний вплив. Способи адміністративного

впливу. Дисциплінарний вплив. Організація дисципліни та порядку. Розпорядження як спосіб реалізації адміністративної влади. Делегування влади підлеглим.

Раціоналізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими та адміністрацією. Колективне управління.

Тема 8. Адміністрування управлінських рішень

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

Тема 9. Сучасні технології адміністративного менеджменту

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

Розділ III. 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 висо-

кого 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, творчості 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 IV. Економіка підприємства

Тема 1. Основи економіки підприємства. Підприємство як економічний суб'єкт

Підприємство як суб'єкт господарювання, його місце в системі ринкових відносин. Підприємство як суб'єкт та об'єкт ринкових відносин. Організаційно-економічні умови функціонування підприємств. Поняття економічного суверенітету, самоокупності та самофінансування.

Зовнішнє середовище функціонування підприємства, його характеристика. Державний регуляторний механізм діяльності підприємства. Пряме державне регулювання діяльності підприємства, економічні важелі регулювання.

Види підприємства та їх класифікація. Економічні особливості різних видів підприємств. Об'єднання підприємств.

Тема 2. Прогнозування та планування діяльності підприємства

Зміст та основні принципи планування діяльності підприємства. Поняття та види планів, систематизація планів підприємства. Технологія планування діяльності підприємства. Дерево цілей та його побудова.

Стратегічне планування діяльності підприємства. Тактичне та оперативне планування. Система планів економічного та соціального розвитку підприємства.

Методи планування окремих показників господарсько-фінансової діяльності. Оцінка якості планів підприємства.

Тема 3. Виробничий процес та методи організації промислового виробництва

Зміст, завдання та місце виробничої програми в системі господарських планів підприємства. Інформаційне забезпечення обґрунтування виробничої програми підприємства.

Фактори, що визначають обсяги виробництва та реалізації продукції. Умови та критерії оптимізації обсягів випуску продукції у конкурентному середовищі.

Ресурсне забезпечення виробничої програми підприємства. Визначення потреби підприємства у матеріальних ресурсах. Обґрунтування оптимальної партії постачання матеріальних ресурсів.

Аналіз та планування обсягів реалізації продукції підприємства. Оперативне виробниче планування обсягів, ритмічності виробництва та сезонності реалізації продукції. Резерви зростання обсягів виробництва та реалізації продукції.

Поняття виробничої потужності підприємства, його структурних підрозділів, окремих ланок, основного виду обладнання. Фонд часу роботи обладнання та методика його визначення. Системи і методи визначення потужності підприємства.

Фактори, що впливають на ефективність використання виробничої потужності. Їх класифікація і характеристика. Резерви зростання виробничої потужності підприємства.

Тема 4. Трудові ресурси підприємства

Трудові ресурси підприємства та характеристика їх видів. Продуктивність праці робітників: поняття та методи оцінки. Фактори, що впливають на продуктивність праці та їх класифікація.

Форми мотивації праці робітників. Системи оплати праці та їх характеристика. Тарифна система. Мінімальна заробітна плата і фактори, що її визначають. Сутність контрактної форми оплати праці. Форми додаткової заробітної плати. Форми та системи преміювання на підприємстві.

Обґрунтування потреби підприємства у трудових ресурсах. Штатний розклад, його призначення та порядок складання. Методи планування фонду оплати праці. Шляхи раціоналізації витрат у складі фонду оплати праці підприємства.

Тема 5. Майнові ресурси (активи) підприємства

Сутність активів підприємства та їх класифікація. Характеристики підприємства, що визначають особливості формування його активів.

Поняття, склад та класифікація необоротних активів підприємства. Сутність, класифікація та особливості відтворення основних засобів підприємства. Амортизація як інструмент відтворення основних засобів та джерело формування фінансових ресурсів: поняття, методи нарахування. Нематеріальні активи підприємства.

Оборотні активи підприємства: економічна сутність та класифікація. Поняття та особливості кругообороту оборотних активів підприємства. Запаси як складова ресурсного забезпечення підприємства. Дебіторська заборгованість: сутність, склад, види вартості, призначення та класифікація. Сутність і класифікація грошових активів підприємства та їх еквівалентів.

Тема 6. Фінансові ресурси (капітал підприємства)

Фінансові ресурси підприємства: сутність, склад, класифікація та джерела формування. Кругооборот фінансових ресурсів підприємства в процесі формування його капіталу.

Класифікація капіталу підприємства. Власний капітал підприємства та особливості його формування залежно від основних характеристик підприємства. Позиковий капітал підприємства. Особливості, форми та інструменти банківського і небанківського кредитування підприємства. Резерви зростання капіталу підприємства.

Тема 7. Витрати на виробництво та реалізацію продукції

Сутність понять витрати, поточні та капітальні витрати підприємства, виробнича собівартість продукції, послуг і робіт. Класифікація поточних витрат. Показники собівартості продукції та порядок їх обчислення. Методи калькулювання собівартості. Управління поточними витратами за системою «директ-костингу».

Методичні інструменти аналізу поточних витрат підприємства. Зміст і механізм дій виробничого лівериджу. Фактори, що впливають на формування поточних витрат підприємства.

Тема 8. Доходи та цінова політика підприємства

Доходи підприємства та їх класифікація. Сутність, механізм формування доходів від операційної діяльності підприємства. Аналіз та планування доходів підприємства.

Цінова політика підприємства: сутність та етапи розроблення. Характеристика ціноутворюючих факторів. Методи ціноутворення.

Тема 9. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства

Сутність, функції та значення прибутку, джерела його утворення. Механізм формування чистого прибутку підприємства. Показники рентабельності підприємства та фактори, що їх визначають. Обґрунтування прибутку на плановий період. Резерви зростання прибутку підприємства.

Тема 10. Ефективність діяльності підприємства

Види ефекту. Ефективність діяльності підприємства: сутність та основні характеристики. Показники ефективності діяльності підприємства.

Особливості оцінки ефективності основних видів діяльності підприємства: операційної, інвестиційної та фінансової. Оцінка ефективності інвестиційних та інноваційних проектів підприємства.

Методи інтегральної оцінки ефективності діяльності підприємства.

Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства.

Розділ V. 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 міжгалузевго 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 міжгалузевго 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 вираховання. 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 багатономенклатурних 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 багатономенклатурному 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 частин 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 опла-

ти 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 репродукування 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 напями 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. Виштовхуючі та витягуючі 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 стратегії 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).

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_company/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. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 2-е вид., випр., допов. - К.: Академвидав, 2007. - 464 с.
14. Курочкин А. С. Операционный менеджмент: учебн. пособ. / А. С. Курочкин – К. : МАУП, 2000. – 144 с.
15. 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.
17. Менеджмент: теорія і практика : навч.посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. - К. : Атіка, 2007. - 564 с.
18. Микитенко Н.В. Операційний менеджмент. Практикум : навч. посіб. / Н.В. Микитенко. -К.:КНТЕУ, 2009. -197с.
19. 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.
20. 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.

21. Організація і планування на підприємстві / Семенов Г. А. та ін. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 572 с.
22. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства : підручник / О. О. Орлов. – К. : Скарби, 2002. – 336 с.
23. 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.
24. Петрович Й. М. Організація виробництва : підручник / Петрович Й. М., 25. Захарчин Г. М. – Львів : “Магнолія плюс”, 2005. – 400 с.
26. Практикум з операційного менеджменту : навч. посібн. / В. Й. Іванова. – Х. : ВД «ИНЖЕК», 2005. – 72 с.
27. Райченко А.В. Административный менеджмент : учебник / А.В. Райченко. - М. : ИНФРА-М, 2007. - 416 с.
28. Фомичев А.Н. Административный менеджмент / А.Н. Фомичев. - М. : Издат. дом Дашков и К°, 2006. - 228 с.
29. 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



О.Ю. Велика

ПРИКЛАД ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ фахове вступне випробування

I. Тестові завдання

Тести з однією правильною відповіддю

1. Обов'язковими до виконання є такі документи:

- а) інструкції, методики, рекомендації;
- б) техніко-економічні обґрунтування, бізнес-плани, податкові документи;
- в) стандарти, постанови, укази;
- г) устави, протоколи, організаційні проекти.

2. Схематичне представлення процесу прийняття послідовних рішень, коли кожне рішення залежить від результату попередніх – це:

- а) матриця рішень (результативності);
- б) мережевий графік;
- в) крива ризику;
- г) «дерево рішень».

3. Адміністрація – це:

- а) державні органи, що здійснюють управління;
- б) посадові особи, персонал будь-якої установи, організації;
- в) розпорядники, відповідальні влаштовувачі будь-чого;
- г) усі відповіді вірні.

4. Управління – це процес, у ході якого здійснюється:

- а) планомірний вплив суб'єкта управління на його об'єкт з метою одержання результатів, певних суб'єктом управління;
- б) планомірний вплив адміністрації на його підлеглого з метою одержання результатів, певних суб'єктом управління;
- в) усі відповіді вірні.

5. Які підсистеми адміністративного менеджменту входять в систему управління:

- а) керуюча;
- б) суб'єкт адміністративного управління;
- в) керована;
- г) об'єкт адміністративного управління;
- д) всі відповіді вірні.

6. Які принципи регулювання виробничих відносин:

- а) горизонтальний поділ праці;
- б) вертикальний поділ праці;
- в) єдність дирекції;
- д) централізація управління;

е) всі відповіді вірні.

7. Залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік підприємства можуть бути віднесені до:

- а) малих;
- б) середніх;
- в) великих;
- г) усі відповіді вірні.

8. Які є бізнес-плани:

- а) бізнес-план діючого підприємства;
- б) бізнес – план знов створюваного підприємства;
- в) бізнес-план проекту;
- г) бізнес-план послуги;
- д) усі відповіді вірні.

9. Взаємодією яких процесів визначається задоволеність або незадоволеність працівника:

- а) внутрішніх (оцінка індивідом результатів з погляду співвідношення їх з поставленою метою);
- б) зовнішніх (оцінка виконання роботи оточуючими);
- в) усі відповіді вірні.

10. Що дозволяє керівнику забезпечити гнучкі системи стимулювання:

- а) певні гарантії отримання заробітної плати відповідно до його досвіду і професійних знань;
- б) оплата праці працівника в залежності від його особистих показників у роботі і від результатів роботи підприємства в цілому;
- в) усі відповіді вірні.

11. Які стилі керівництва існують:

- а) демократичний
- б) автократичний;
- в) ліберальний;
- г) усі відповіді вірні.

12. Які є засоби переконання:

- а) навчання;
- б) пропаганда;
- в) агітація;
- г) обмін досвідом
- д) роз'яснення;
- е) усі відповіді вірні.

13. Яке з наведених визначень характеризує поняття "персонал"?

- а) сукупність усіх працівників організації, які приймають участь у здійсненні господарської діяльності підприємства;
- б) сукупність робітників, які реально існують як спільність у певному просторі і часі;
- в) керівники та службовці, які виконують функції де переважає розумова праця;
- г) об'єднання громадян для спільної діяльності за соціальними чи соціально-психологічними характеристиками.

14. Сутність якого принципу кадрового планування полягає в можливості постійного внесення корективів у раніше прийняті кадрові рішення або їх перегляді відповідно до обставин, що змінюються?

- а) безперервність;
- б) гнучкість;
- в) точність;
- г) економічність.

15. До чинників підвищення продуктивності праці належать:

- а) структурні зрушення у виробництві;
- б) збільшення обсягів виробництва;
- в) освоєння нових виробничих об'єктів;
- г) розширення меж маркетингових досліджень.

16. Учасники товариства з повною відповідальністю відповідають за борги товариства:

- а) у межах належних їм акцій;
- б) у межах належних їм внесків;
- в) у межах належних їм внесків і майном у розмірі, кратному внеску;
- г) усім належним їм майном.

17. Поточне планування передбачає розробку планів щодо конкретних сфер діяльності організації на період:

- а) понад 10 років;
- б) понад 5 років;
- в) на 3 роки;
- г) на 1 рік.

18. Спеціалістами вищої кваліфікації називають працівників:

- а) що досягли певного працездатного віку;
- б) що мають наукові ступені та звання;
- в) із середньою освітою і великим практичним досвідом роботи;
- г) із вищою спеціальною освітою і великим практичним досвідом роботи.

19. Сума грошей, яка нарахована працівнику і яку він одержав за виконану роботу, називається заробітною платою:

- а) реальною;
- б) номінальною;
- в) мінімальною;
- г) розрахунковою.

20. Розмір заробітної плати за виготовлену одиницю продукції — це:

- а) відрядна розцінка;
- б) тарифна ставка;
- в) тарифний коефіцієнт;
- г) відрядний коефіцієнт.

Тести з декількома правильними відповідями

21. Можливі критерії ранжування проблем на підприємстві:

- А) життєвий цикл проблеми;
- Б) витрати на вирішення проблеми;
- В) особиста зацікавленість особи, яка приймає рішення;
- Г) наслідки проблеми;
- Д) терміновість проблеми.

22. На що повинен орієнтуватися менеджер для досягнення цілей:

- а) на поточний стан справ у колективі;
- б) постійно планувати розвиток здатностей своїх співробітників;
- в) прямо вказувати співробітникам на необхідність розвитку здатностей;
- г) стимулювати розвиток здатностей своїх співробітників;
- д) перешкоджати самореалізації особистості;
- е) усі відповіді вірні.

23. Як можуть бути згруповані за технологічною ознакою адміністративні (управлінські) операції:

- а) організаційно-розпорядницькі операції;
- б) службово-комунікаційні, розпорядницькі, координаційні, контрольно-оцінні;
- в) аналітико-конструктивні операції;
- г) інформаційно-технічні операції;
- д) всі відповіді вірні.

24. Які основні напрямки виділяються в теорії і практиці адміністративного менеджменту:

- а) розробка раціональної системи управління організацією;
- в) система управління виробництвом;
- в) побудова структури організації;
- г) всі відповіді вірні.

25. Визначте основні функції адміністрації як суб'єкта управління:

- а) функції орієнтування системи;
- б) функції забезпечення системи;
- в) функції оперативного управління системою;
- г) функції обслуговування;
- д) усі відповіді вірні.

26. Які закони управління використовуються у адміністративному менеджменті:

- а) загальні (об'єктивні);
- б) часткові (суб'єктивні);
- в) спеціальні (службові);
- г) спеціальні (суб'єктивні);
- д) усі відповіді вірні.

27. Які потреби притаманні людям (за теорію Девіда Мак-Клелланда):

- а) влади;
- б) успіху;
- в) причетності;
- г) присутності;
- д) усі відповіді вірні.

28. Дисциплінарне регулювання за своїм змістом може мати:

- а) розпорядницький вплив;
- б) регламентуючий вплив;
- в) нормуючий вплив;
- г) загальний вплив;
- д) усі відповіді вірні.

29. Які групи працівників є на підприємстві:

- а) формальні;
- б) неформальні;
- в) напівформальні;
- г) усі відповіді вірні.

30. Відмінними особливостями системи підтримки прийняття рішень є:

- А) наявність людино-машинного інтерфейсу, орієнтованого на непрофесійного користувача;
- Б) наявність фізичних дефектів, які з'явилися під впливом зовнішнього середовища;
- В) істотне переважання етапу прийняття управлінського рішення над етапом генерації альтернатив;

- Г) висока адаптивність моделей і методів, що використовуються;
 Д) раціональне поєднання різних моделей, логічних суджень, інтуїції, яке ґрунтується на знаннях і досвіді особи, що приймає рішення;
 Е) можливість поєднання традиційних методів рішення з методами математичного моделювання.

II. Практичні завдання

Задача 1. Змінні витрати підприємства на одиницю виробу склали 1500 грн., ціна виробу – 1320 грн. Загальна сума постійних витрат підприємства – 750 000 грн. Передбачається зростання змінних витрат на 4%. Визначити, як це вплине на критичний обсяг виробництва та продажу виробів.

Задача 2. Попит на виріб «Б», яке випускає підприємство, має тенденцію до зниження. Маркетологи вважають, що необхідно знизити ціну, щоб попит став стійким. На підприємстві знайшли можливість знизити собівартість на 8%. Крім того, погодилися зменшити рентабельність виробництва виробів з 12% у базовому році до 10% в плановому. Визначити, як зміниться ціна виробу в плановому році. Обсяг реалізації в базовому році склав 18 млн. грн.

Задача 3. На підприємстві розроблені два варіанти заходів, однак із-за нестачі коштів може бути реалізована тільки одна група заходів по одному із виробів. Необхідно визначити, по якому виробу слід реалізувати розроблений захід, щоб приріст прибутку підприємства був найбільшим. Необхідно також визначити рентабельність виробництва по підприємству в цілому в плановому році. Вихідні дані для розрахунків наведені в таблиці.

Таблиця

Вихідні дані

Вироб и	Базовий рік		Зміни планового року, %		
	Обсяг виробництва, млн. грн	Рентабельність, %	Собівартість	Продуктивність праці	Трудоємність
А	5,5	15	-5	-	-15
Б	5,0	16	-4	+10	-

Рентабельність розрахована за технологічною собівартості. Відзначити переваги та недоліки кожного варіанту. Зробити висновки.

Голова атестаційної комісії



О.Ю. Велика