

Міністерство культури України  
Харківська державна академія культури

**Кафедра "Менеджменту і адміністрування"**

## **ПРОГРАМА**

**ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ІСПИТУ**

для здобуття ступеня «бакалавр»

**зі спеціальності "Менеджмент організацій і адміністрування"**

(після ступеня "Молодший спеціаліст" здобутого за іншою спеціальністю)

**Харків-2015**

## **Передмова**

Програма для складання вступного іспиту з фаху "Менеджмент організацій і адміністрування" на отримання ступеня "Бакалавр" складено із дисциплін зазначених у Державному стандарті підготовки фахівців за напрямом підготовки "Менеджмент" – 0306: "Управління персоналом", "Маркетинг", "Фінанси підприємства", "Операційний менеджмент". Знання студентів оцінюється за 5-ти бальною системою.

Студент повинен показати високі теоретичні знання економічних та управлінських дисциплін, навички наукової викладацької та управлінської діяльності.

Програму затверджено на засіданні кафедри протокол № 6 від "03" грудня 2015р.

Укладачі: професор Дегтяр А.О., доцент Г. В. Пшинка.

# УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## **Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організацій**

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.

## **Тема 2. Управління персоналом як система**

Управління персоналом на етапах розвитку організацій.

Корпоративна культура в системі управління персоналом. Формування корпоративної культури: цінності і традиції колективу.

## **Тема 3. Організація набору та відбору кадрів**

Добір кадрів Основні джерела набору персоналу. Професіограма: модель співробітника і модель посади.

Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств.

Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників.

Загальні процедури найму персоналу в організаціях

Етапи відбору кадрів

## **Тема 4. Оцінювання та атестація персоналу**

Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та види оцінки персоналу. Критерії та методи оцінки персоналу. Індивідуальні та групові оцінки персоналу.

Атестація персоналу. Види атестацій. 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 5. Управління процесом розвитку та рухом персоналу**

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.

Навчання персоналу. Інвестування в людину та його ефективність. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка.

Ротація кадрів.

Планування та підготовка резерву. Формування внутрішнього резерву. Виявлення працівників з лідерським потенціалом. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова, Людмила Веніамінівна. Управління персоналом : Навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак; Донец. держ. Ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган–Барановського. Каф. маркетинг. менеджменту.– К.: Вид. Дім «Професіонал», 2006.– 511 с. + Додатки (С. 489–511).
2. Егоршин, А. П. Управление персоналом : Учеб. пособ. / А. П. Егоршин.– Н. Новгород: НИМБ, 1999.– 622 с.
3. Лук'янихін, Вадим Олександрович. Менеджмент персоналу : Навч. посібник / В. О. Лук'янихін.– Суми: Унів. кн., 2004.– 590 с.– (Упр. орг.).
4. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия : Учеб. пособие / Е. В. Маслов; Новосибир. гос. акад. экономики и упр.; Под ред. П. В. Шеметова.– М.: ИНФРА–М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.– 312 с.
5. Управление персоналом : Учебник / Под ред.: Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина.– М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998.– 422 с.
6. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом : Учеб. пособие / Ю. А. Цыпкин.– М.: ЮНИТИ, 2001.– 446 с.

# МАРКЕТИНГ

## Тема 1. Маркетинг як відкрита мобільна система

Системний підхід до організації маркетингу підприємства. Маркетинг як циклічний і безперервний процес. Коротка характеристика основних етапів маркетингової діяльності підприємства: аналізу ситуації, планування маркетингової діяльності, реалізації планів маркетингу та маркетингового контролю.

Сутність та завдання організації маркетингу. Взаємодія сукупності елементів системи маркетингу. Функції маркетингу: аналітичні, планово-управлінські, виробничо-збутові, контрольні.

## Тема 2. Політика розповсюдження в системі маркетингу

Значення, цілі, завдання та місце політики розповсюдження в системі маркетингу. Поняття системи розповсюдження та її складові елементи. Канали розповсюдження, рівні, характеристика каналів розповсюдження різних рівнів. Функції каналів розповсюдження.

Види маркетингових систем розповсюдження (традиційні, багатоканальні, горизонтальні, вертикальні). Розвиток вертикальних маркетингових систем розповсюдження, їх різновиди (керовані, корпоративні, договірні). Особливості договірних вертикальних маркетингових систем розповсюдження (добровільних об'єднань роздрібних торговців під егідою оптовиків, підприємств утримувачів привілеїв, кооперативів роздрібних торговців).

Маркетингові рішення щодо структури каналу розповсюдження та схема їх прийняття (визначення основних варіантів каналу, визначення числа посередників, відбір учасників каналу, мотивування посередників та оцінка їх діяльності). Характеристика інтенсивного, селективного та ексклюзивного розповсюдження.

Типи підприємств оптової та роздрібною торгівлі та підприємства.

## Тема 3. Стратегії маркетингу підприємства

Сутність стратегій маркетингу. Стратегічний аналіз стану підприємства на ринку. Ключові фактори успіху в бізнесі. Дерево цілей.

Поняття внутрішньої та зовнішньої конкурентної переваги. Варіанти поведінки підприємства на ринку залежно від конкурентної ситуації. Використання «SWOT»-аналізу для визначення позиції підприємства на ринку; оцінка конкурентоспроможності; вибір і застосування стратегії. Позиціонування підприємства на ринку з метою досягнення конкурентних переваг.

Розроблення стратегій маркетингу на основі визначення зростання ринку та відносної частки ринку (матриця БКГ), конкурентоспроможності та привабливості ринку.

Маркетингові стратегії підприємства щодо товару: диференціації (високої

якості, комплексного продажу, фірмового товару, технічного лідерства), вузької спеціалізації, низьких витрат (використання нових технологій, відмова від дорогого сервісу, використання дешевої робочої сили, дешевої сировини та матеріалів). Маркетингові стратегії щодо ринку. Види стратегій, спрямованих на зміну ринку чи його частки (наступальні, оборонні та наступально-оборонні). Стратегічне та оперативне планування маркетингу.

#### **Тема 4. Організація та контроль маркетингової діяльності**

Сутність і завдання організації служби маркетингу на підприємстві. Принципи та умови ефективної діяльності служби маркетингу. Основні вимоги до побудови організаційних структур служб маркетингу, їх види, переваги і недоліки.

Характеристики, особливості та умови застосування функціональної, товарної, географічної, ринкової та матричної організаційної структури, їх спільні риси та відмінності.

Маркетинговий контроль: за виконанням річних планів, за відповідністю результатів діяльності підприємства обраній маркетинговій стратегії.

#### **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Армстронг, Гарі. Маркетинг. Загальний курс : Учеб. пособие / Гарі Армстронг, Філіп Котлер.– 5-те вид.– М.: Изд. Дім «Вільямс», 2001.– 608 с.
2. Карданская, Н. Л. Принятие управленческого решения : Учебник / Н. Л. Карданская.– М.: ЮНИТИ, 1999.– 400 с.
3. Котлер, Филипп. Маркетинг менеджмент (Анализ, планирование, внедрение, контроль) / Ф. Котлер.– 9-е междунар. изд.– СПб: Питер Ком, 1998.– 896 с.: ил.– (Теория и практика менеджмента).
4. Котлер, Филип. Маркетинг менеджмент : Экспресс-курс / Филип Котлер.– 2-е изд.– СПб.: Питер , 2005.– 464 с.– (Деловой бестселлер).
5. Котлер, Филип. Маркетинг менеджмент [Текст] : экспресс-курс / Филип Котлер, К. Л. Келлер.– 3-е изд.– СПб.: Питер, 2008.– 479 с.– (Классический зарубежный учебник).
6. Котлер, Филипп. Основы маркетинга / Филипп Котлер; Пер. с англ. В. Б. Боброва.– М.: Ростинтэр, 1996.– 698 с.
7. Эванс, Дж. Р. Маркетинг / Дж. Р. Эванс, Б. Берман.– М.: Экономика, 1990.– 351 с.

# **ФІНАНСИ ПІДПРИЄМСТВА**

## **Тема 1. Фінансова діяльність підприємства та засади її організації**

Поняття фінансової діяльності підприємства. Особливості фінансової діяльності підприємства. Основні напрями фінансової діяльності підприємства.

Сутність державного регулювання фінансової діяльності підприємства. Основні завдання та принципи державного регулювання фінансової діяльності підприємств. Напрями і форми державного регулювання фінансової діяльності підприємства.

Засади організації фінансової діяльності підприємства. Особливості організації фінансової діяльності підприємств різних організаційно-правових форм та розмірів.

## **Тема 2. Оборотні кошти підприємства**

Поняття та склад активів підприємства. Характеристика позаобігових та обігових активів, їх роль в забезпеченні торгово-виробничих процесів на підприємстві. Поняття вартості активів, методи оцінки сукупної вартості активів підприємства.

Облік та оцінка запасів. Кругообіг обігових активів. Поняття оборотності обігових активів, їх елементи. Тривалість обороту обігових коштів. Методи визначення показників обороту та тривалості обороту обігових активів в цілому та по елементах. Система показників оцінки ефективності використання обігових активів підприємства.

Потреба в обігових активах, фактори, що впливають на неї. Методи визначення потреби в обігових активах. Фінансові джерела формування обігових активів, склад і структура. Поняття балансу обігових активів підприємства.

## **Тема 3. Фінансові ресурси підприємства**

Поняття та склад фінансових ресурсів підприємства. Принципи формування фінансових ресурсів підприємства. Поняття вартості капіталу. Методи оцінки вартості окремих елементів капіталу підприємства. Середньозважена вартість капіталу.

Власні фінансові ресурси підприємства, їх склад та структура. Характеристика внутрішніх джерел формування власних фінансових ресурсів підприємства (чистого прибутку, амортизаційних відрахувань, інших внутрішніх джерел). Характеристика зовнішніх джерел формування власних фінансових ресурсів підприємства. Особливості формування та напрямки використання окремих видів власних фінансових ресурсів.

Позикові фінансові ресурси підприємства, їх склад та структура. Характеристика окремих видів позикових фінансових ресурсів підприємства

(банківського кредиту; фінансового лізингу; облігаційної позики; товарного кредиту, внутрішніх рахунків до нарахування). Особливості формування та напрямки використання окремих видів позикових фінансових ресурсів.

#### **Тема 4. Фінансове забезпечення відтворення основних фондів підприємства**

Відтворення основних фондів підприємства, його види. Основні ознаки відтворення основних фондів. Просте відтворення основних фондів, його форми. Розширене відтворення основних фондів, його форми.

Джерела фінансування капітальних вкладень, їх склад, структура та основні засоби фінансування. Власні фінансові ресурси як джерело фінансування капітальних вкладень, їх склад. Позикові фінансові ресурси, основні джерела їх залучення. Фінансовий лізинг як специфічна форма кредитного фінансування відтворення основних фондів підприємства. Інші методи фінансування відтворення основних фондів - державні централізовані капітальні вкладення, іноземні інвестиції.

#### **Тема 5. Аналіз фінансового стану підприємства**

Поняття фінансового стану підприємства. Основні елементи оцінки рівня фінансового стану підприємства. Інформаційне забезпечення оцінки фінансового стану підприємства. Основні користувачі інформації щодо рівня фінансового стану підприємства.

Рівень фінансової стійкості підприємства та принципи його визначення. Система показників оцінки рівня фінансової стійкості підприємства.

Рівень платоспроможності підприємства та принципи його визначення. Система показників оцінки рівня платоспроможності підприємства.

Оцінка показників ділової активності підприємства: швидкість обертання активів і капіталу підприємства, методи її оцінки. Система показників оцінки швидкості обертання активів і капіталу підприємства.

Рівень рентабельності активів і капіталу підприємства, методи його визначення. Система показників оцінки рівня рентабельності активів та капіталу підприємства.

Методичні підходи до інтегрованої оцінки фінансового стану підприємства, їх характеристика.

#### **Тема 6. Фінансове планування на підприємстві**

Поняття фінансового плану підприємства. Мета та задачі розробки фінансового плану підприємства. Зміст розділів і основних показників фінансового плану підприємства. Передумови розробки фінансового плану.

Методи розроблення фінансового плану: нормативний, розрахунково-аналітичний, балансовий, економіко-математичного моделювання.

Баланс доходів та витрат підприємства як розділ фінансового плану, зміст



та порядок його розроблення.

План надходження та використання грошових коштів (платіжний календар) - оперативний фінансовий план підприємства, зміст та порядок його розроблення. Балансовий план як прогноз складу активів і пасивів підприємства, зміст і порядок розроблення.

Розрахунок точки досягнення беззбитковості підприємства -заключний розділ фінансового плану, зміст і порядок розроблення. Поняття порогу рентабельності, методи його визначення.

#### СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Бланк, И. А. Управление использованием капитала / И. А. Бланк.– К. : Ника центр, 2000.– 656 с.
2. Бланк, И. А. Управление формированием капитала / И. А. Бланк.– К. : Ника-центр, 2000.– 512 с.
3. Гриньова, В. М., Фінанси підприємств : навч. посібник / В. М. Гриньова, В. О. Коюда.– Харків : Видавничий Дім «Інжек», 2004.– 432 с.
4. Финансы: Учебник для вуза / Под ред. проф М. В. Романовского.– М. : Перспектива, 2000.– 536 с.
5. Кизим, Н. А. Оценка и диагностика финансовой устойчивости предприятия. / Н. А. Кизим, В. А. Забродский и др.– Х. : ИНЖЕК, 2003. 144 с.

# **ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

## **Тема 1. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати**

Операційні процеси організації - динамічна основа функціонування та розвитку операційної системи. Принципи організації та складність операційних процесів. Типи операційних процесів, їх ознаки.

Організація операційного процесу у просторі й часі.

Поняття, структура та тривалість операційного циклу підприємства. Визначення тривалості операційного циклу підприємства. Особливості управління за фазами операційного циклу підприємства.

## **Тема 2. Управління процесом проектування операційної системи**

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 виробництва.

Відмінності у проектуванні продукту та послуги. Реалізація функції якості як можливість залучення споживача до операційного процесу.

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. Методологія схеми розміщення потужностей. Розміщення приміщень і обладнання сервісних підрозділів підприємства. Планіровка офісу.

Проектування виробничого і обслуговуючого потоків: методи, засоби, інструментарій. Проектування робіт і нормування праці.

## **Тема 3. Управління поточним функціонуванням операційної системи**

Управління матеріально-технічним забезпеченням. 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.

Контроль за виконанням робіт. Контроль операційного процесу. Контроль якості сировини, матеріалів, товарів та послуг. Контроль запасів.

Роль та завдання управління матеріальними ресурсами та запасами. Управлінські рішення в сфері управління запасами та пов'язаними з ними витратами. Особливості управління запасами залежного та незалежного попиту. Методи диспетчеризації запасів. Система управління «точно у термін».

Робоче середовище та умови праці, режим роботи. Класифікація робочих місць. Принципи організації праці. Розподіл та кооперація праці. Мотивація

роботи. Робочі завдання. Основи нормування праці. Методи нормування праці. Хронометраж (система нормативів часу). Методи нормування часу.

#### **Тема 4. Управління проектами**

Сутність проектного підходу до управління організацією. Життєвий цикл проекту. Менеджмент проекту.

Планування проектів. Поопераційний перелік робіт. Створення робочих графіків за допомогою діаграм Г.Гантта. Розклад проектів. Контролінг проектів. Методи сітьового планування: переваги та недоліки. Техніка управління проектами методом оцінки та розгляду програми (РЕКТ) та методом критичного шляху (СРМ). Програмне забезпечення управління проектами.

#### **Тема 5. Менеджмент якості та управління продуктивністю операційної діяльності**

Загальний менеджмент якості (ТОМ). 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.

Особливості операційного менеджменту в різних галузях економіки.

#### **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Василенко, В. А., Ткаченко П. У. Операционный (производственный) менеджмент.– Х.: ЦУЛ. 2003.– 532с
2. Гэллові, Л. Операционный менеджмент. – СПб "Питер", 2002.– 302 с
3. Курочкин ,А. С. Операционный менеджмент. – Х, 2000.– 302 с
4. Яременко, Олег Леонидович. Операционный менеджмент : Учеб. для студентов эконом. спец. высш. учеб. заведений / О. Л. Яременко, А. М. Сумец; Нар. укр. акад.– Х.: Фолио, 2002.– 231 с.
5. Мескон, М. Основы менеджмента : Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Под общ. ред. Л. И. Евенко.– М.: Дело, 1992.– 701 с.
6. Армстронг, Майкл. Менеджмент: методы и приемы / Майкл Армстронг.– Пер. с 3-го англ. изд.– К.: Знання–Прес, 2006.– 876 с.– (Европ. менеджмент).