

## **ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ФАХОВЕ ВИПРОБУВАННЯ**

### **Менеджмент**

Сутність, роль та методологічні основи менеджменту. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» та «менеджмент». Управлінські відносини як предмет менеджменту.

Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту.

Закони та закономірності менеджменту. Класифікація принципів менеджменту.

Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа наук про поведінку; емпірична школа, школа «соціальних систем», нова школа.

Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуативний підхід. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Сутність та класифікація методів менеджменту: економічні, адміністративні, соціально-психологічні.

Сутність та класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі та підходи до прийняття управлінських рішень.

Організації як об'єкти управління. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Різновиди організацій. Загальні риси організацій. Ефект синергії.

Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямої дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок факторів, складність, динамічність, невизначеність. Концепції життєвого циклу організації. Культура організації. Типи організацій в Україні.

Поняття, класифікація і характеристика функцій менеджменту. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, стійкість.

Планування як загальна функція менеджменту. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких боків організації; розроблення стратегії. Базові стратегії. Загальна характеристика бізнес-планування.

Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації.

Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації.

Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління.

Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Взаємодія та взаємовплив структур організації.

Види та принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури.. Методи вибору організаційної структури управління.

Проектування організаційних структур управління.

Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління. Одноосібне керування: поняття, сутність. Централізація і децентралізація.

Мотивування як загальна функція менеджменту. Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації. Теорії і моделі процесів мотивування. Засоби мотиваційного впливу.

Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Поняття контролю 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. Види управлінського контролю. Зворотній зв'язок при контролі.

Регулювання як загальна функція менеджменту. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

Інформація і комунікації у менеджменті. Інформація, її види та роль у менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації.

Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотній зв'язок у процесі комунікації. Засоби комунікацій, їхні переваги та недоліки.

Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Комунікаційні перевантаження.

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.

Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керівництва та континууму стилів керівництва.

Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стиля менеджера. Особливості національних систем керівництва. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їхній склад і методи визначення. Комплексний підхід до вдосконалення управління організаціями.

### **Управління персоналом**

Роль та значення управління персоналом як науки. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці). Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні.

Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Типи формальних груп в організації.

Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Колектив і команда: спільне та від'ємне. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність членів колективу та чинники, що її обумовлюють.

Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.

Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції. Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та

зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі.

Зміст процесу набору та найму працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна.

Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу. Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи та критерії оцінювання персоналу. Атестування персоналу: сутність та види.

Загальний і професійний розвиток персоналу. Навчання персоналу. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Стажування. Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Управління мобільністю кадрів. Аналізування потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Планування та підготовка кадрового резерву. Формування списку кадрового резерву за категоріями персоналу. Інноваційний потенціал працівника.

Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу. Управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу.

Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу. Ефективність витрат на персонал. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.

### **Стратегічне управління**

Сутність і значення стратегічного управління та передумови його виникнення. Місце стратегічного управління в системі управління. Вихідні поняття і ключові аспекти в стратегічному управлінні: місія, ціль, стратегія, стратегічні рішення, конкурентні переваги та стратегічний потенціал організації. Еволюція розвитку теорії та практики стратегічного управління.

Основні етапи стратегічного управління: стратегічний аналіз середовища; формування, оцінка та вибір альтернативних напрямів розвитку підприємства; процес реалізації стратегії. Модель процесу стратегічного управління: діагностика зовнішнього середовища організації, визначення її

місії та цілей, обґрунтування вибору стратегії розвитку організації, процес реалізації стратегії, оцінка та контроль її впровадження. Характеристика типів стратегічного управління та умов їх ефективності.

Модель галузевої конкуренції за М. Портером. Методи і прийоми аналізу середовища: матриця SWOT, матриця можливостей, матриця вразливості, матриця профілю середовища, PEST-аналіз.

Роль місії в управлінському процесі. Правила визначення місії. Взаємозв'язок місії організації та ринку, який вона обслуговує. Місія та СЗГ (стратегічні зони господарювання).

Поняття та види цілей. Система цілей підприємства. Ієрархія цілей. Довгострокові та стратегічні цілі. Вплив зовнішнього середовища на формування цілей. Роль внутрішніх факторів при формуванні цілей.

Суть та класифікація стратегій в теорії управління. Корпоративний, бізнесовий та функціональний рівень стратегії. Види стратегій розвитку бізнесу. Послідовність формування стратегій підприємства. Загальні, загальноконкурентні, продуктово-товарні, ресурсні та функціональні стратегії. Можливі проблеми та обмеження на шляху досягнення стратегій. Поняття стратегічної піраміди. Методи оцінки стратегій.

Фактори, що впливають на визначення загальної стратегії розвитку підприємства. Зв'язок загальних стратегій з життєвим циклом підприємства. Послідовність формування стратегій підприємства за А. Томпсоном: стратегія зростання, підтримки (стабілізації), реструктуризації, скорочення діяльності, ліквідації, комбінації стратегій.

Загальноконкурентні стратегії за М. Портером: лідирування на основі зниження витрат (цін), диференціації та фокусування. Основні ознаки та ризики впровадження цих стратегій. Види стратегій залежно від позицій підприємства у галузі. Загальні переваги конкурентних стратегій.

Підходи до розробки продуктово-товарних стратегій. Еволюція продуктових стратегій. Ринкові та виробничі характеристики продуктово-товарних стратегій. Побудова матриць і моделей різного типу для аналізу та оцінки окремих бізнес-напрямків діяльності підприємства: росто-дольова матриця БКГ, 9-секційна матриця «McKinsey-General Electric», матриця (Hofer-Arthur D. Little) «балансу життєвих циклів». Матриця Ансоффа та тривимірна схема Абеля, діловий комплексний аналіз (проект PIMS).

Стратегії: концентрації, диверсифікації (спорідненої, неспорідненої, конгломеративної), переорієнтації, зменшення, комбіновані. Концепція створення та реалізації продуктово-товарної стратегії.

Суть та особливості стратегічного планування. Мета та принципи стратегічного планування. Характеристика бар'єрів стратегічного планування та їх подолання. Зміст та структура стратегічного плану. Система стратегічних, поточних та оперативних планів. Показники стратегічного планування.

Основні завдання вищого керівництва організації на стадії оцінки стратегії. Способи формування та мобілізації ресурсів на стадії виконання стратегії. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління.

Завдання стратегічного контролю. Основні показники за якими проводиться стратегічний контроль: показники ефективності; показники використання людських ресурсів; показники, що характеризують стан зовнішнього середовища; показники, що визначають внутрішні організаційні процеси.

Поняття організаційної структури. Фактори, що впливають на вибір організаційної структури. Особливості окремих типів структур управління. Система управління вирішення стратегічних задач. Управління процесом реалізації рішень. Діагностика систем управління. Розподіл задач, прав і обов'язків в системі управління. Оцінка ефективності систем управління.