

Міністерство освіти і науки України
Київський національний торговельно-економічний університет
Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ЗАТВЕРДЖЕНО
вченою радою ХТЕІ КНТЕУ
09 лютого 2021 р.
(протокол № 6, п. 6)

ПРОГРАМА КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ

галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u> (шифр і назва галузі знань)
спеціальність	<u>073 Менеджмент</u> (шифр і найменування напрямку підготовки)
освітня програма / спеціалізація	<u>Менеджмент організацій</u> (найменування спеціалізації)
кваліфікація	<u>ступінь вищої освіти бакалавр спеціальність «Менеджмент» спеціалізація «Менеджмент організацій»</u> (кваліфікація відповідно до освітньої програми)
форма навчання	<u>денна</u> (форма навчання)
рік набору	<u>2017</u> (рік набору)

Харків, 2021 рік

Розробники:	Попова Надія Василівна, завідувач кафедри маркетингу, менеджменту та торговельного підприємництва, доктор економічних наук, доцент
	прізвище, ім'я, по батькові повністю, посада повністю, науковий ступінь, вчене звання повністю
	Мирошніченко Юрій Вікторович, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та торговельного підприємництва, кандидат технічних наук, доцент
	прізвище, ім'я, по батькові повністю, посада повністю, науковий ступінь, вчене звання повністю
	Литвиненко Олена Дем'янівна, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та торговельного підприємництва
	кандидат економічних наук, доцент
	прізвище, ім'я, по батькові повністю, посада повністю, науковий ступінь, вчене звання повністю
	Курилова Наталія Михайлівна, старший викладач кафедри маркетингу, менеджменту та торговельного підприємництва
	прізвище, ім'я, по батькові повністю, посада повністю, науковий ступінь, вчене звання повністю

Керівник (гарант) освітньої програми	Мирошніченко Юрій Вікторович, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та торговельного підприємництва, кандидат технічних наук, доцент
	прізвище, ім'я, по батькові повністю, посада повністю, науковий ступінь, вчене звання повністю

14.01.2021 р.

Програму обговорено та схвалено на засіданні випускової кафедри маркетингу, менеджменту та торговельного підприємництва

назва кафедри

протокол від 14.01.2021 р. № 6.

Програму розглянуто та схвалено на засіданні методичної комісії інституту, протокол від 15.01.2021 р. № 5.

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Відповідно до положень Закону України «Про вищу освіту» перший (бакалаврський) рівень вищої освіти передбачає здобуття здобувачем теоретичних знань та практичних умінь і навичок, достатніх для успішного виконання професійних обов'язків за обраною спеціальністю.

Програма кваліфікаційного екзамену розроблена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій» галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Мета кваліфікаційного екзамену – оцінювання відповідності отриманих результатів навчання вимогам освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій» галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Завдання кваліфікаційного екзамену:

- визначення рівня сформованості у здобувача вищої освіти освітнього ступеня бакалавр теоретичних знань, які є достатніми для успішного виконання фахових завдань у сфері торговельного менеджменту;
- визначення рівня сформованості у здобувача вищої освіти освітнього ступеня бакалавр практичних навичок, які є достатніми для успішного виконання фахових завдань у сфері торговельного менеджменту;
- визначення рівня сформованості у здобувача вищої освіти освітнього ступеня бакалавр професійних вмінь, які є достатніми для успішного виконання фахових завдань у сфері торговельного менеджменту.

Організація і порядок проведення атестації здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» регламентується наступними нормативними документами:

- Законом України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII, Законом України «Про освіту» від 05.09.2017 р. № 2145-VIII;
- Положенням про атестацію здобувачів вищої освіти та екзаменаційну комісію у Харківському торговельно-економічному інституті КНТЕУ, затвердженим рішенням вченої ради ХТЕІ КНТЕУ від 21.11.2018 р. (протокол № 4, п. 7);
- Положенням про організацію освітнього процесу в Харківському торговельно-економічному інституті КНТЕУ, затвердженим рішенням вченої ради ХТЕІ КНТЕУ від 04.03.2020 р. (протокол № 8, п. 3);
- Положенням про оцінювання результатів навчання студентів у Харківському торговельно-економічному інституті КНТЕУ, затвердженим рішенням вченої ради ХТЕІ КНТЕУ від 28.08.2019 р. (протокол № 1, п. 5);
- іншими нормативними актами України з питань освіти.

1. СТРУКТУРА КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ

Атестація здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» денної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій» галузі знань 07 Управління та адміністрування передбачає проведення кваліфікаційного екзамєну, який включає оцінку рівня та обсягу знань, вмінь і практичних навичок з 4 дисциплін циклу професійної підготовки:

1. Менеджмент.
2. Логістика.
3. Стратегія підприємства.
4. Операційний менеджмент.

2. ПРОГРАМА АТЕСТАЦІЇ

2.1. МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Теоретичні основи менеджменту

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Зміст, предмет, об'єкт і методи науки управління. Характеристика понять «управління» і «менеджмент». Методи дослідження в системі менеджменту. Оцінка особистих якостей і ролей менеджера. Зміст роботи, навички, уміння управлінця-професіонала.

Тема 2. Організація як об'єкт управління

Організація як елемент системи. Поняття відкритої та закритої системи. Залежність організації від зовнішнього середовища. Рівні управління в організації. Модель зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств. Вертикальний та горизонтальний поділ праці в організації. Формальні та неформальні організації. Поняття торговельного підприємства як відкритої системи.

Тема 3. Історія менеджменту і розвиток сучасних теорій

Виникнення тейлоризму і його сутність. Основні положення фордизму. Адміністративна (класична) школа менеджменту (Файоль, Муні). Сутність і принципи теорії адміністрації. Виникнення «неокласичної» школи. «Хоторнські експерименти» Елтона Мейо. Людський фактор у розвитку менеджменту. Біхевіористичний напрям у менеджменті. Сучасні теорії менеджменту.

Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту

Планування як загальна функція менеджменту. Завдання планування. Сутність понять «стратегія», «місія», «мета підприємства». Вимоги щодо формулювання цілей. Процес стратегічного планування діяльності підприємства. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища. Стратегічні альтернативи підприємства. Аналіз і вибір стратегічних альтернатив.

підприємств. Стратегія стабілізації. Різновидності стратегії зростання. Стратегія виживання. Логістична стратегія розвитку роздрібних торговельних підприємств мереж. Сутність стратегічного планування діяльності підприємства.

Тема 5. Організування як загальна функція менеджменту

Організація взаємодії як функція менеджменту. Делегування повноважень. Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу та кооперації управлінської праці. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень. Техніка і форми передачі розпоряджень. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими. Організація командної роботи. Подолання опору змінам. Поняття та види організаційних структур управління. Поняття організаційних структур управління. Принципи формування структури управління. Види організаційних структур управління підприємством. Бюрократичні структури управління. Адаптивні структури управління. Принципи формування структури роздрібної торговельної мережі.

Тема 6. Контролювання як загальна функція менеджменту

Сутність і види контролю діяльності. Попередній контроль. Бюджетний контроль та його переваги. Поточний та заключний контроль. Процес контролю. Оцінка і контроль ефективності логістичної стратегії торговельного підприємства.

Тема 7. Мотивування як загальна функція менеджменту

Система методів управління виробництвом. Теоретичні основи трудової мотивації. Місце матеріального стимулювання в механізмі мотивації. Формування кадрової HR-стратегії як умова забезпечення соціально-економічної ефективності системи управління персоналом підприємства

Тема 8. Процес прийняття управлінських рішень на підприємствах

Види управлінських рішень та підходи до їх прийняття: програмовані або непрограмовані, інтуїтивні та раціональне управлінське рішення. Процес прийняття рішень. Методи прийняття рішень: матричний, теорії ігор, дерево рішень, аналітично-систематизаційний, ділових ігор, груповий тощо. Фактори впливу на процес прийняття рішень. Організація виконання рішень.

Тема 9. Поняття керівництва та влади, теорія лідерства в менеджменті Поняття і форми влади. Рівні розумової праці керівника. Поняття «керівник» і «лідер». Класифікація форм влади. Сутність керівництва і лідерства. Влада, її форми та джерела. Основні форми влади: влада примусу, винагороди, закону, експертна, харизматична. Теорії лідерства: підхід з позиції особистих якостей; поведінковий підхід у теорії менеджменту; ситуаційний підхід у теорії менеджменту.

Тема 10. Управління трудовим колективом

Поняття колективу і його соціологічні ознаки. Стадії згуртування трудового колективу. Функції трудового колективу. Етапи становлення соціально зрілого трудового колективу. Соціально-психологічний клімат колективу.

Тема 11. Конфлікти в діяльності менеджера.

Поняття конфлікту та його характерні риси. Причини виникнення конфліктів. Модель конфлікту як процесу. Методи управління конфліктною ситуацією. Поняття компетентісного підходу в системі управління персоналом.

Тема 12. Інформація та комунікація в менеджменті

Підсистема інформаційного забезпечення менеджменту. Класифікація інформації. Використання інформації в основних функціях менеджменту. Раціоналізація, інтегрування й подальша автоматизація інформаційних потоків. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту. Інформаційна безпека об'єкта управління. Поняття та характеристика комунікацій. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Підсистема інформаційного забезпечення менеджменту. Класифікація інформації. Використання інформації в основних функціях менеджменту. Постановка і реструктуризація управлінського обліку в організації. Раціоналізація, інтегрування й подальша автоматизація інформаційних потоків. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту.

Тема 13. Організація праці менеджера

Поняття і завдання наукової організації праці. Зміст і напрямки наукової організації праці. Складові основи наукової організації праці. Режим праці та відпочинку. Розподіл і кооперація праці. Особливості наукової організації управлінської праці. Професійна орієнтація та професійний добір (відбір) працівників. Організація керівної праці менеджера. Організація роботи з документами. Організація і проведення ділових зустрічей. Організація прийому відвідувачів. Планування особистої роботи менеджера. Нормування управлінської праці. Облік та аналіз робочого часу. Організація робочого місця менеджера.

Тема 14. Ділове спілкування в менеджменті

Поняття документообігу на підприємстві. Складання номенклатури та формування справ. Приймання, розгляд і реєстрація документів. Робота з вихідними документами. Типові терміни виконання документів. Організація контролю за виконанням документів. Робота з листами, пропозиціями, заявами та скаргами громадян. Організація та проведення нарад і зборів. Технологія підготовки проведення нарад і зборів. Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення. Підготовка і проведення ділових бесід та переговорів. Керування потоком відвідувачів, техніка їх прийому. Перешкоди у спілкуванні. Рівні ділового спілкування.

Тема 15. Культура управління та управлінська етика

Поняття культури управління. Роль культури менеджменту та її основні функції. Складові культури управління. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури. Управлінська етика та її складові. Імідж підприємства, імідж менеджера. Основні поняття про етикет у роботі менеджера.

Тема 16. Результативність та ефективність менеджменту

Теоретичні аспекти ефективності менеджменту. Критерії та методи оцінювання ефективності менеджменту організації. Концепції визначення ефективності управління. Підходи до оцінки ефективності управління. Критерії та методи оцінювання ефективності менеджменту. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці.

Тема 17. Управління розвитком підприємства

Стратегія розвитку вітчизняних підприємств. Організація внутрішньологістичної діяльності підприємства. Моделювання управлінського впливу на результати господарської діяльності підприємства.

Рекомендовані джерела інформації

1. Безус А. М. Менеджмент : навчальний посібник / А. М. Безус. – Київ : АМУ, 2015. – 268 с.
2. Мельниченко С. В. Менеджмент підприємства / С. В. Мельниченко. – Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2014. – 132 с.
3. Муромець Н. Є. Менеджмент : навчальний посібник / Н. Є. Муромець, Ю. В. Мирошніченко, Д. О. Корсаков ; за редакцією Н. Є. Муромець. – Харків: ФОП Мезина В. В., 2017. – 324 с.
4. Основи менеджменту : підручник / за редакцією А. А. Мазаракі, І. В. Чумаченко. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.

2.2. ЛОГІСТИКА

Тема 1. Логістика – інструмент ринкової економіки

Визначення та види логістики. Походження логістики. Логістика як наука, навчальна дисципліна, як економічна категорія. Види логістики: макрологістика та мікрологістика. Етапи розвитку логістики. Концепція сучасної логістики. Методи логістики. Принципи логістики. Функції, завдання та цілі сучасної логістики. Логістика як фактор підвищення конкурентоспроможності сучасної фірми. Роль логістики у реформуванні економіки України.

Тема 2. Концепція та методологічний апарат логістики

Засади сучасної логістики. Концептуальна основа інтеграції логістики. Інтеграція внутрішніх та зовнішніх матеріальних потоків. Системний підхід як методологічна база логістики. Оперативні цілі логістики. Логістичні показники. Співробітництво, конфлікти та конкуренція в логістичних каналах. Традиційний канал розподілу. Вертикальні маркетингові системи та їх типи. Базові характеристики логістики. Логістичні канали, ланцюги, мережі і ланки. Класифікація логістичних систем. Створення, функціонування і розвиток логістичних систем. Інструменти формалізації та прийняття рішень у логістичних системах.

Тема 3. Об'єкти логістичного управління та логістичні операції

Об'єкти логістичного управління та логістична діяльність. Перелік та характеристика основних поточкових процесів логістики. Інформаційна логістика. Маркетингова логістика. Логістика виробничих процесів. Логістика збуту. Міжнародна логістика. Методологічне забезпечення ефективної взаємодії елементів логістики. Логістичні витрати. Інформаційне забезпечення ефективної взаємодії елементів логістики. Логістична інформаційна система. Матеріальні потоки в логістиці. Кількісні і якісні параметри матеріальних потоків. Класифікація матеріальних потоків. Управління матеріальними потоками. Структура відділу управління матеріальним потоком. Функції підрозділів із управління матеріальних ресурсів.

Тема 4. Логістична діяльність та логістичні функції

Логістичні процеси та логістична діяльність. Логістика технологічних процесів. Складські і транспортні вимоги єдиного технологічного процесу. Технологічна схема процесу роботи складу. Контроль за виконанням технологічних процесів. Поняття матеріального потоку. Кількісні і якісні параметри матеріальних потоків. Класифікація матеріальних потоків. Управління матеріальними потоками. Структура відділу управління матеріальним потоком. Функції підрозділів із управління матеріальних ресурсів. Організація логістичної діяльності. Основні логістичні функції та їх розподіл між різними учасниками логістичного процесу та розподіл їх між різними службами підприємства. Інфраструктура логістичних процесів.

Тема 5. Логістичний менеджмент в системі загального менеджменту

Логістична місія та логістичне середовище фірми. Визначення їх логістичного менеджменту. Логістичний «мікс». Сутність логістичної системи. Основні властивості логістичних систем. Логістична операція. Поняття і зміст логістичних функцій. Зв'язок логістичних функцій з логістичними операціями. Класифікація логістичних систем. Межі логістичних систем. Компоненти логістичної системи. Підходи і фактори впливу на формування логістичної системи. Етапи формування логістичної системи. Логістичні зв'язки підприємства. Види організаційних структур управління логістикою.

Тема 6. Логістичний підхід до управління матеріальними потоками в сфері виробництва

Традиційна і логістична концепції організації виробництва. Місце логістики в управлінні матеріальними потоками. Управління матеріально-технічним забезпеченням у логістичних системах. Форми організації матеріально-технічного забезпечення і збуту в логістичних системах. Управління запасами в логістичних системах. Методи управління запасами ABC і XYZ. Проведення ABC-аналізу і XYZ-аналізу. Виробничі логістичні системи. Типові логістичні рішення у виробничій фазі. «Штовхальний» та «тягнучий» підходи до управління матеріальними потоками у виробничій логістиці. Логістична концепція «Планування потреб в матеріалах» («MRP»), її переваги і недоліки. Мікрологістична система KANBAN, її переваги і недоліки.

Тема 7. Логістичний підхід до управління матеріальними потоками у сфері обігу

Організація дистрибуції матеріалів та готової продукції. Логістичні ланцюги і логістичні канали. Ланки в логістичних ланцюгах. Логістичні мережі. Види логістичних ланцюгів розподілу. Рівень, довжина та ширина каналу розподілу. Функції каналів розподілу. Основні інструменти управління логістикою. Проектування дистрибутивних систем. Системи швидкого реагування на попит (DDT), швидкої реакції (QR), планування неперервного поповнення (CPR), ефективної реакції на запити споживачів (ECR) та особливості управління матеріальними потоками в них. Ефективність застосування логістики при управлінні матеріальними потоками в сфері обігу.

Тема 8. Логістичний підхід до обслуговування споживачів

Технологія роботи з клієнтами. Технологічна схема обробки замовлень. Логістичні принципи обслуговування. Поняття про логістичний сервіс. Логістичні послуги. Характеристика і класифікація логістичних послуг. Сутність SRL-підходу в логістиці. Організація логістики посередництва в підсистемі логістичного сервісу. Схема організації торговельної логістики. Принципи логістичного сервісу. Параметри якості логістичного обслуговування. CASE-технології у логістичному менеджменті. Основні і допоміжні процеси. Моделі бізнес-процесів у логістиці посередництва. Критерії якості логістичного сервісу.

Тема 9. Склад і транспорт в логістиці

Сутність і завдання логістики складування. Класифікаційні ознаки складів. Способи розміщення і зберігання матеріалів в складських приміщеннях. Логістичний процес на складі та його складові. Характеристика логістичних операцій на складі. Оцінка роботи складів. Сутність і завдання, предмет вивчення транспортної логістики. Транспорт в системі логістики. Логістичні характеристики різних видів транспорту. Логістичні рішення у транспортуванні. Системи поставки вантажів, їх переваги і недоліки. Транспортні тарифи і штрафи. Види тарифів. Складові економічного

стимулювання товароруку. Транспортні задачі та методи їх вирішення в логістиці. Організація внутрішніх і зовнішніх перевезень.

Тема 10. Економічне забезпечення в логістиці

Структура та обсяги логістичних витрат. Вплив логістичних витрат на ринкову вартість продукції. Співзалежність складових логістичних витрат. Підвищення ефективності виробництва продукції та послуг за рахунок управління логістичними витратами. Ідентифікація конфлікту витрат. Концепція мінімізації загальних витрат підприємства. Логістика як фактор підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Вплив логістики на доходність активів підприємства.

Рекомендовані джерела інформації

1. Горбенко О. В. Логістика : навчальний посібник / О. В. Горбенко. – Київ : Знання, 2014. – 315 с.
2. Комерційна логістика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / А. А. Мазаракі, Т. Д. Москвітін, В. М. Торопков ; за редакцією А. А. Мазаракі. – Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2013. – 408 с.
3. Економіка логістики : навчальний посібник / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, Н. В. Чернописька, О. С. Костюк, Н. Б. Савіна, С. М. Нікшич, Л. Я. Якимишин. ; за загальною редакцією Є. В. Крикавського, О. А. Похильченко. – Львів : Львівська політехніка, 2014. – 640 с.
4. Крикавський Є. В. Логістика та управління ланцюгами поставок : навчальний посібник / Є. В. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч ; за редакцією Є. В. Крикавського. – Львів : Львівська політехніка, 2017. – 844 с.

2.3. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції. Еволюція концепції стратегії підприємства. Еволюція систем управління підприємством. Перелік типових стратегічних рішень із яких підприємство має здійснити свій вибір. Сутність стратегії. Поняття «стратегії». Множинність аспектів вживання категорії «стратегія». Визначення стратегії підприємства різними авторами. Фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії підприємства. Види стратегій. Організаційні рівні побудови стратегій. Ознаки класифікації стратегій.

Тема 2. Місія та цілі підприємства

Визначення місії підприємства. Суть та значення місії для підприємства. Бачення та філософія функціонування підприємства. Інформація, що міститься в офіційному викладенні місії. Правила вибору місії підприємства. Класифікація та ранжування цілей підприємства. Поняття цілей. Стратегічні, довгострокові та короткострокові цілі. Вісім галузей діяльності, в яких мають

бути визначені цілі компанії. Критерії ефективності цілей. «Дерево цілей» підприємства. Поняття «дерева цілей» і принципи його побудови. Вимоги до «дерева цілей». Нормативні та фактичні «дерева цілей». Стратегічна прогалина. Сутність стратегічної прогалини. Стратегічна прогалина як проблема підприємства. Напрями заповнення стратегічної прогалини. Основні етапи аналізу стратегічної прогалини.

Тема 3. Стратегічний контекст підприємства

Характерні особливості стратегічного контексту підприємства. Трансформаційні процеси в економіці України. Підвищення мобільності зовнішніх чинників і посилення їх впливу на внутрішнє середовище підприємства. Необхідність переходу вітчизняних підприємств до стратегічного управління як реакція на зміни умов їх функціонування. Конкурентні переваги як головний чинник успішної діяльності підприємства. Ознаки, зміст та перелік типових стратегічних рішень. Узагальнений перелік типів стратегічних рішень. Конкурентні переваги і концепція стратегічних груп. Форми вияву переваг в економічній, організаційній, технічній сферах діяльності підприємства. Концепція стратегічних груп у конкурентному середовищі.

Тема 4. Аналіз зовнішнього середовища

Сутність стратегічного аналізу. Мета і напрями стратегічного аналізу. Етапи стратегічного аналізу з позиції виявлення критичних точок середовища. Сутність та основні характеристики середовища підприємства (зовнішнє середовище, внутрішнє середовище). Методи формування інформаційної бази щодо критичних точок середовища (сканування, моніторинг, прогнозування). Оцінка оточення підприємства за допомогою різних інструментів (PEST-аналіз, SLEPT-аналіз, матриця ризиків). Оцінювання зовнішнього середовища прямого впливу. Модель «галузевої конкуренції» М. Портера. Характеристика основних елементів прямого впливу на підприємство. Стратегічні групи конкурентів.

Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства

Складові стратегічного потенціалу. Потенціал підприємства. Функціональна структуризація потенціалу підприємства. Блоково-модульна структуризація потенціалу підприємства. Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Види ресурсів стратегічного потенціалу. Структура стратегічного потенціалу. Методики оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Система показників для визначення можливостей розвитку потенціалу вітчизняних підприємств. Сутність категорії "конкурентоспроможність". Конкурентні переваги підприємства (зовнішні та внутрішні, низького та вищого порядку). Конкурентоспроможність підприємства і продукції. Матриця конкурентного профілю. Ефект синергізму, його сутність і типи.

Тема 6. Стратегії бізнесу

Поняття, призначення і зміст стратегій бізнесу підприємства, специфіка та порядок їх формування. Поняття бізнес стратегії. Алгоритм розробки бізнес-стратегії. Типи стратегій бізнесу підприємства та їх характеристика. Стратегічне позиціонування фірми. Класифікаційні ознаки стратегій бізнесу підприємства. Напрямки формування та типи конкурентної бізнес-стратегії.

Тема 7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства

Сутність стратегії диверсифікації діяльності підприємства. Основні методи реалізації стратегії диверсифікації. Фактори вибору стратегії диверсифікованого зростання. Переваги і ризики вузькоспеціалізованих підприємств. Умови доцільності переходу підприємства до диверсифікації. Критерії щодо оцінки диверсифікації. Переваги та недоліки створення спільних підприємств для входження до галузі. Види диверсифікації діяльності підприємства. Стратегія зв'язаної диверсифікації. Похідні стратегії диверсифікації підприємства. Стратегія входження в нову галузь, стратегія диверсифікації у споріднені галузі, стратегія диверсифікації у неспоріднені галузі, стратегія відновлення та економії, стратегія реструктуризації, стратегія ліквідації.

Тема 8. Стратегія зовнішнього розвитку підприємства

Стратегії зовнішнього розвитку. Можливості зростання підприємства у межах галузі. Стратегії горизонтальної та вертикальної інтеграції, умови їх застосування, переваги та недоліки. Використання стратегії диверсифікації як можливості зовнішнього зростання. Стратегії підприємства на зовнішніх ринках. Фактори, що впливають на стратегії виходу на зовнішні ринки. Характеристики, що властиві міжнародній діяльності. Типи міжнародних стратегій. Переваги і недоліки мультинаціональної стратегії.

Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства

Сутність, принципи та особливості корпоративних стратегій підприємства. Сутність корпоративної стратегії. Принципи формування корпоративної стратегії. Компоненти корпоративної стратегії. Основні чинники забезпечення корпоративної стратегії. Головні напрями корпоративної стратегії. Види корпоративної стратегії. Основні стратегії диверсифікованого підприємства: стратегії згортання і ліквідації; стратегії реструктурування, відновлення та економії; стратегії багатонаціональної диверсифікації, комбіновані стратегії.

Тема 10. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства

Цілі і основні етапи матричного аналізу. Методи портфельного аналізу. Двовірні матриці. Етапи проведення аналізу Матриця БКГ – особливості побудови. Матриця McKipsey (General Electric). Особливості побудови матриці General Electric. Метод SPACE (стратегічного оцінювання дій) Інші матричні

методи формування та аналізу корпоративних стратегій. Визначення стратегії розвитку і ключових факторів успіху з урахуванням кількісних і якісних параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Концепція моделі ADL-LC та особливості побудови матриці. Переваги та недоліки матричних моделей.

Рекомендовані джерела інформації

1. П'ятницька Г. П. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства» : навчально-методичне видання / Г. П. П'ятницька, Н. В. Ракша. – Київ : Київський національний економічний університет, 2017. – 152 с.
2. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / В. О. Могилко, І. А. Дмитрієв, Р. В. Сагайдак-Нікітюк, І. Ю. Шевченко, О. А. Яценко. – Харків : Харківський національний автомобільно-дорожній університет, 2016. – 252 с.
3. Стратегічне управління : навчальний посібник / М. М. Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. – Київ : Кондор, 2020. – 292 с.
4. Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. – Київ : К.І.С., 2017. – 932 с.

2.4. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту

Виробництво як процес перетворення ресурсів організації у вихідну продукцію. Галузеві особливості операційної функції. Виробничий та операційний менеджмент: спільні та відмінні характеристики. Взаємозв'язок операційного менеджменту з іншими функціональними видами менеджменту. Історичний розвиток операційного менеджменту. Взаємозв'язок між категоріями «операційна функція», «операційний менеджер», «операційна система», «операційний процес», «операція». Особливості операційного менеджменту: цілі та основні завдання. Структура процесу реалізації операційного менеджменту. Функціональна характеристика операційного менеджменту.

Тема 2. Операційна стратегія як основа проектування операційної системи

Коло стратегічних питань, що вирішується у операційному менеджменті. Сутність та етапи розробки операційної стратегії. Виражена компетентність підприємства. Формування стратегії виробництва товару. Вплив життєвого циклу на операційну стратегію. Розробка стратегії процесу. Типи процесів: сфокусований на процесі, сфокусований на продукті та процес, який повторюється. Порівняння стратегій процесів. Особливості сфери послуг, які впливають на операційну стратегію. Застосування «дерева рішень» у проектуванні продукту або процесу.

Тема 3. Операційна система організації: поняття, склад та види

Сутність системного підходу до операційного менеджменту. Операційна система як об'єкт управління. Особливості та властивості операційної системи. Елементи операційної системи: підсистема забезпечення, трансформуюча підсистема та підсистема планування і контролю. «Входи» та «виходи» операційної системи. Класифікаційні підходи до операційних систем. Специфічні риси одиничної операційної системи. Особливості операційної системи серійного типу. Характеристика операційної системи масового виробництва. Операційна система з безперервним процесом як різновид операційної системи масового виробництва.

Тема 4. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати

Поняття операційної діяльності підприємства. Склад основних ресурсів як вхідних факторів операційної діяльності. Продукт (послуга) як результат операційної діяльності підприємства. 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: технологічний та предметний напрями спеціалізації. Поняття, структура та тривалість операційного циклу підприємства. Визначення тривалості операційного циклу підприємства. Особливості управління за фазами операційного циклу підприємства.

Тема 5. Управління процесом проектування операційної системи

Проектування операційної системи: сутність, цілі та етапи. Склад критеріїв та факторів проектування операційної системи. Соціотехнічний підхід до розробки операцій. Відмінності між проектуванням продукту та послуги. Розгортання функції якості як можливість залучення споживача до операційного процесу. Необхідність рішень з просторової організації діяльності. Проектування виробничих потужностей. Проектування та місце розташування підприємства: фактори мікро- і макросередовища. Розміщення обладнання та робочих місць для виробництва: поопераційне функціональне, потокове лінійне та фіксоване позиційне планування. Проектування робіт і нормування праці.

Тема 6. Управління поточним функціонуванням операційної системи

Довгострокове, середньострокове та короткострокове планування операцій, сукупне планування. Базові стратегії планування. Управління матеріально-технічним забезпеченням. Функції, завдання і основні вимоги до оперативного управління виробництвом. Контролювання якості сировини, матеріалів, товарів та послуг. Контролювання запасів. Роль, завдання та принципи управління матеріальними ресурсами та запасами. Особливості управління запасами залежного та незалежного попиту. Виштовхувальні та витягувальні системи. Робоче середовище та умови праці, режим роботи.

Розподіл та кооперація праці. Мотивування роботи. Основи нормування праці. Методи нормування праці та часу. Хронометраж.

Тема 7. Основи управління проектами

Сутність проектного підходу до управління організацією. Значення та основні завдання в процесі управління проектами. Планування проектів. Поопераційний перелік робіт. Створення робочих графіків за допомогою діаграм Г. Гантта. Розклад проектів. Контроль проектів. Методи сітьового планування: переваги та недоліки. Техніка управління проектами методом оцінювання та розгляду програми (PERT) та методом критичного шляху (CPM).

Тема 8. Основи менеджменту якості

Поняття, значення та фактори забезпечення якості товарів та послуг. Показники якості та методи їх оцінювання. Основні підходи щодо менеджменту якості. Планування якості. Організаційне забезпечення якості. Інструменти контролю якості. Аналіз існуючих програм забезпечення якості: підхід У.Е. Демінга, Д. Джурана, П. Кросбі, К. Ісікави. Підхід з позицій загального менеджменту якості. Розвиток програми забезпечення якості. Система стандартів ISO 9000.

Тема 9. Управління результативністю операційної діяльності

Показники результативності функціонування виробничих та невиробничих операційних систем. Продуктивність операційної діяльності як міра результативності операційного менеджменту. Комплексний підхід до питань продуктивності. Моделювання процесу управління продуктивністю операційної системи. Фактори, що впливають на динаміку продуктивності. Шляхи підвищення її продуктивності.

Рекомендовані джерела інформації

1. Операційний менеджмент : навчальний посібник / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, В. О. Желябін [та інші] ; за редакцією В. Г. Воронкової. – Львів : Магнолія 2006, 2016. – 438 с.
2. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент : навчальний посібник / О. Г. Ратушняк. – Вінниця : Вінницький національний технічний університет, 2016. – 243 с.
3. Старченко Г. В. Операційний менеджмент : навчальний посібник / Г. В. Старченко, І. В. Калінько, І. А. Косач. – Київ : Кондор, 2018. – 264 с.

3. ПРОГРАМА ПІДГОТОВКИ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ

Таблиця 3.1 – Структура і зміст підготовки до кваліфікаційного екзамєну

№	Компонента освітньої програми (навчальна дисципліна)	Зміст навчальної роботи, її види та норми часу			
		Консультації		Самостійна робота студента	
		Зміст	Кількість годин	Зміст	Кількість годин / кредитів
1	Менеджмент	Завдання: 1. Ділова оцінка працівників підприємства 2. Прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності 3. Розрахунок чисельності та розподіл функцій працівників служби управління персоналом	0,5	1. Опрацювання джерел інформації [1-4] 2. Тестування на Порталі	25
2	Логістика	Завдання: 1. Вибір постачальника з урахуванням транспортних і інших витрат 2. Розрахунок оптимального числа терміналів 3. Оцінка територіального впливу торгових центрів і визначення межі «байдужості» 4. Методи управління запасами ABC і XYZ	0,5	1. Опрацювання джерел інформації [1-4] 2. Тестування на Порталі	25
3	Стратегія підприємства	Завдання: 1. Метод аналізу бізнес-портфеля компанії, Матриця БКГ 2. Метод аналізу бізнес-портфеля компанії GE/Mc Kinsey 3. SWOT-аналіз	0,5	1. Опрацювання джерел інформації [1-4] 2. Тестування на Порталі	20
4	Операційний менеджмент	Завдання: 1. Стратегії управління запасами підприємства 2. Прогнозування попиту на продукцію з використанням методу екстраполяції часового ряду	0,5	1. Опрацювання джерел інформації [1-4] 2. Тестування на Порталі	20
			2,0	Всього годин / кредитів	90 / 3

4. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

4.1. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ

Атестація фахових компетентностей передбачає оцінювання теоретичних знань, практичних навичок і професійних вмінь.

Спочатку проходить атестація теоретичних знань, яка передбачає виконання протягом однієї астрономічної години тестових завдань у комп'ютерному класі із використанням програмного забезпечення.

На наступному етапі протягом однієї астрономічної години студенти у письмовій формі виконують розрахунково-аналітичне завдання, зміст якого спрямовано на оцінювання практичних навичок здобувачів вищої освіти.

На останньому етапі протягом однієї астрономічної години студенти у письмовій формі виконують ситуаційне завдання, зміст якого спрямовано на оцінювання професійних вмінь здобувачів вищої освіти.

4.2. СТРУКТУРА ОЦІНКИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ

Структура загальної оцінки за результатами проведення кваліфікаційного екзамену:

1. Атестація фахових компетентностей – 100 балів

1.1. Результати оцінювання теоретичних знань (комп'ютерного тестування) – 50 балів. На атестацію вноситься 50 тестів; банк тестів – 400 запитань (Менеджмент – 100 запитань, Логістика – 100 запитань, Стратегія підприємства – 100 запитань, Операційний менеджмент – 100 запитань).

2. Результати оцінювання практичних навичок (виконання розрахунково-аналітичного завдання) – 30 балів. На атестацію вноситься 1 розрахунково-аналітичне завдання; банк завдань – 16 завдань (по 4 завдання з навчальних дисциплін, які включено кваліфікаційного екзамену).

3. Результати оцінювання професійних вмінь (виконання ситуаційного завдання) – 20 балів. На атестацію вноситься 1 ситуаційне завдання; банк завдань – 16 завдань (по 4 завдання з навчальних дисциплін, які включено кваліфікаційного екзамену).

Результати атестації інтерпретуються відповідно до критеріїв табл. 4.1.

Таблиця 4.1 – Шкала інтерпретації результатів кваліфікаційного екзамену

Оцінка за шкалою ХТЕІ КНТЕУ (бали)	Оцінка за шкалою ECTS
90-100	A
82-89	B
75-81	C
69-74	D
60-68	E
35-59	FX
1-34	F

5. МАТРИЦЯ ВІДПОВІДНОСТІ ПРОГРАМНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КОМПОНЕНТАМ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ, ЯКІ ВІНОСЯТЬСЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ ЕКЗАМЕН

Компетентності відповідно до освітньої програми	Компонента освітньої програми (навчальна дисципліна), яку винесено на кваліфікаційний екзаме			
	Менеджмент	Логістика	Операційний менеджмент	Стратегія підприємства
ФК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.	+	+	+	
ФК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.	+	+		
ФК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.	+	+	+	
ФК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.	+			+
ФК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.	+		+	+
ФК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.			+	+
ФК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту	+	+	+	+
ФК 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.	+	+	+	
ФК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.	+		+	
ФК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.	+		+	
ФК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління організацією.	+		+	

Компетентності відповідно до освітньої програми	Компонента освітньої програми (навчальна дисципліна), яку винесено на кваліфікаційний екзамен			
	Менеджмент	Логістика	Операційний менеджмент	Стратегія підприємства
ФК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.	+	+	+	
ФК 13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.				
ФК 14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.	+			
ФК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички	+			

6. МАТРИЦЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОГРАМНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ВІДПОВІДНИМИ КОМПОНЕНТАМИ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ, ЯКІ ВІНОСЯТЬСЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ ЕКЗАМЕН

Програмні результати навчання відповідно до освітньої програми	Компонента освітньої програми (навчальна дисципліна), яку винесено на кваліфікаційний екзаме́н			
	Менеджмент	Логістика	Операційний менеджмент	Стратегія підприємства
ПРН 1. Застосовувати отриманні знання щодо своїх прав і обов'язків як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.			+	+
ПРН 2. Здатність зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства, використовувати різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя.	+		+	
ПРН 3. Застосовувати отриманні знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.	+	+		
ПРН 4. Володіти навичками виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.	+	+	+	
ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.	+	+	+	
ПРН 6. Володіти навичками пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.	+			
ПРН 7. Володіти навичками організаційного проектування, розроблення моделей бізнес-процесів (організаційних, функціональних, інформаційних)		+	+	
ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.	+	+	+	

ПРН 9. Застосовувати навички взаємодії, командної роботи.	+		+	
ПРН 10. Володіти навичками обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.	+			
ПРН 11. Володіти навичками аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності торговельної організації, у тому числі організовувати та проводити ділові переговори, вирішувати спірні проблеми у переговорному процесі	+			
ПРН 12. Оцінювати вплив мезо- та макросередовища на функціонування організацій та динаміку їх розвитку; оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації;			+	
ПРН 13. Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами.				
ПРН 14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.	+			+
ПРН 15. Здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.	+			
ПРН 16. Застосовувати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.	+		+	+
ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.	+			

7. ЗРАЗОК ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ

Київський національний торговельно-економічний університет
Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ

Ступінь вищої освіти – бакалавр

Вид та форма контролю знань – атестація, кваліфікаційний екзамен

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент організацій»

Форма навчання – денна

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

1.1. Тести з теоретичних питань (комп'ютерне тестування)	50 балів
--	----------

завдання на оцінювання теоретичних знань студента

1.2. Розрахунково-аналітичне завдання	15 балів
---------------------------------------	----------

завдання на оцінювання практичних навичок студента

1.3. Ситуаційне завдання	15 балів
--------------------------	----------

завдання на оцінювання професійних вмінь студента

Всього 100 балів

Затверджено на засіданні методичної комісії інституту, протокол від 15.01.2021 р. № 5.

Голова

Н. В. Вєтрова

Ухвалено на засіданні кафедри маркетингу, менеджменту та торговельного підприємництва, протокол від 14.01.2021 р. № 6.

Зав. кафедри

Н. В. Попова

Київський національний торговельно-економічний університет
Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ

Ступінь вищої освіти – бакалавр

Вид та форма контролю знань – атестація, кваліфікаційний екзаме́н

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент організацій»

Форма навчання – денна

АТЕСТАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ ДО ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ № 1

1. Атестація теоретичних знань

Дайте відповідь на 50 тестових запитань. Тести мають закриту форму з однією вірною відповіддю. Виконується на комп'ютері. Час на виконання – 50 хвилин.

2. Атестація практичних навичок

Вирішіть розрахунково-аналітичне завдання на використання методів портфельного аналізу для розробки стратегії (матриця BCG). Завдання має відкриту форму, виконується на бланку відповіді. Час на виконання – 60 хвилин.

Умови. Ви, як член адміністративної консалтингової групи, направлені на підприємство, що спеціалізується на продажі миючих засобів. Компанія містить у собі шість стратегічних бізнес-одиниць (СБО): А, Б, В, Г, Д, Ж. Перед групою поставлено завдання розробити портфельну стратегію підприємства. У таблиці наведені результати маркетингових досліджень ринку миючих засобів.

Таблиця – Результати маркетингових досліджень

Вид бізнесу	Річні темпи росту ринку, %	Місткість ринку, тис. грн.	Обсяг реалізації послуг підприємства, тис. грн.		
			Всього	в тому числі:	
				підприємства	найбільшого конкурента
А	7,05	17665,5	17665,5	4559,8	2955,0
Б	12,07	9635,7	9635,7	3236,0	2184,1
В	10,02	5353,2	5353,2	1176,7	1413,2
Г	9,3	11241,7	11241,7	2353,4	3083,4
Д	14,1	7494,5	7494,5	2647,6	1541,7
Ж	3,8	2141,3	2141,3	735,4	1670,2

Завдання:

Використовуючи метод аналізу бізнес-портфеля компанії, запропонований BCG, треба:

- визначити стратегічні позиції кожної СБО компанії і сформулювати висновок про стан компанії в цілому;
- описати можливості практичного використання матриці BCG і запропонувати свої рекомендації щодо майбутніх стратегій кожної СБО;
- проаналізувати новий бізнес-портфель компанії, що може бути одержаним у результаті реалізації запропонованої стратегії;
- результати проведеного аналізу узагальнити та оформити у вигляді доповідної записки на ім'я директора.

3. Атестація професійних вмінь

Дайте розгорнуту відповідь на ситуаційні завдання. Завдання має відкриту форму, виконується на бланку відповіді. Час на виконання – 60 хвилин.

Умови. Користуючись алгоритмом раціонального прийняття та реалізації управлінського рішення вирішите ситуаційне завдання: Мережа супермаркетів «Клас» відкрила новий магазин. Спочатку керівництво даної мережі дотримувалося стратегії «низьких цін» для залучення клієнтів. Потім ціни в новому супермаркеті різко зросли. Через деякий час через дорогу від даного магазину відкрився новий супермаркет «Велика кишеня», у якому ціни на всі аналогічні товари мінімальні. І вже протягом тривалого часу ціни не піднімаються. Як Ви вважаєте, яке справжнє положення супермаркету «Клас». Як відбилося відкриття нового магазину на роботі «Класу». Чи може керівництво «Класу» змінити ситуацію.

Завдання. Поставте себе на місце керівництва супермаркету «Клас». Які будуть Ваші дії. Проаналізуйте всі фактори «зовнішнього середовища», «вхід у систему», «зворотний зв'язок», «процес у системі». На виході прийміть управлінське рішення. Проаналізуйте наслідки прийнятого Вами управлінського рішення.

Керівник (гарант)
освітньої програми

Ю. В. Мирошніченко