

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ»**



**ПРОГРАМА
ДОДАТКОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ
для вступу на навчання на навчання 2020 рік
для здобуття освітнього ступеня магістр
за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

**Розглянуто та схвалено на засіданні
кафедри економіки та менеджменту
(протокол № 8 від 12 грудня 2019 р.)**

Зав. кафедри

Л.В.Новикова

Київ- 2020

Метою вступного іспиту є встановлення рівня теоретичних знань, практичних умінь і навичок, необхідних абітурієнтам з непрофільною базовою освітою рівня «бакалавр», «спеціаліст» або «магістр» для опанування навчальних дисциплін за програмою підготовки фахівця освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Для досягнення мети поставлені такі *основні завдання*:

- формування цілісного уявлення про сутність процесного підходу до управління підприємством, його особливості, а також категорійний апарат;
- формування практичних навичок ідентифікації і моделювання бізнес-процесів підприємства;
- формування навичок щодо інформаційного супроводження проектів впровадження бізнес-процесів на підприємстві;
- формування системи знань і практичних навичок щодо вимірювання результатів виконання бізнес-процесів та їх аналізу;
- формування вміння удосконалювати бізнес-процеси підприємства.

Модуль 1. Моделювання і впровадження бізнес-процесів

Сутність процесного підходу до управління підприємством. Основні виклики для сучасного бізнесу. Еволюція організаційних структур управління. Недоліки функціонального управління.

Ланцюжок створення цінності. Сутність й основні поняття процесного підходу до управління підприємством.

Бізнес-процес як об'єкт управління. Складові бізнесу-процесу. Види процесів. Доцільність впровадження процесного управління на підприємстві. Цілі і завдання управління бізнес-процесами. Цикл управління бізнес-процесами.

Моделювання бізнес-процесів підприємства. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. Способи опису бізнес-процесів. Види й складові моделей. Моделі «as-is» й «to-be». Структурний аналіз і проектування бізнес-процесів. Декомпозиція бізнес-процесів. Блок-схема бізнес-процесу. Карта взаємозв'язків.

Поняття та сутність CASE-технологій. Огляд методологій моделювання бізнес-процесів. Сімейство методологій IDEF. Методологія ARIS. Нотація моделювання бізнес-процесів BPMN. Workflow.

Впровадження бізнес-процесу. Підходи до впровадження процесного управління на підприємстві. Організаційна структура управління підприємством за процесного підходу. Планування й організація заходів із впровадження бізнес-процесу. Команда з впровадження процесного управління. Регламентація бізнес-процесів. Безперервний менеджмент процесів.

Модуль 2. Аналіз і вдосконалення бізнес-процесів

Вимірювання і аналіз бізнес-процесів підприємства. Критичні фактори успіху. Оцінка стратегічної значущості бізнес-процесів і

пріоритетності їх вдосконалювання. Процедура вимірювання бізнес-процесів. Ключові показники діяльності (KPI).

Традиційна система управлінського контролю. Роль нематеріальних активів у забезпеченні успішності підприємства. Сутність збалансованої системи показників (ЗСП). Альтернативні підходи до збалансованої оцінки й управління діяльністю підприємства. Архітектура ЗСП. Етапи впровадження ЗСП. Переваги і недоліки, основні результати впровадження ЗСП. Критерії успішності впровадження ЗСП на підприємстві.

Критерії й показники ефективності бізнес-процесів. Аналіз бізнес-процесів. Інструменти аналізу бізнес-процесів.

Удосконалення бізнес-процесів підприємства. Основні підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємства.

Постійне вдосконалення. Принципи якості Демінга. Цикл Шухарта – Демінга. Ключові концепції постійного вдосконалення бізнес-процесів. Концепція кайдзен, її переваги та недоліки. Методика «шість сигм».

«Проривне» вдосконалення бізнес-процесів. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів (РБП). Ознаки РБП. Основні цілі й методи бізнес-реінжинірингу. Базові принципи РБП. Задачі РБП на підприємстві. Послідовність процедури реінжинірингу. Підходи до проведення РБП. Типові результати, переваги і недоліки РБП.

Учасники реінжинірингової діяльності та їх функції. Причини перебудови системи управління. Перебудова системи управління в кризовій ситуації. Перебудова системи управління в стабільній ситуації. Інформаційні системи підтримки реінжинірингу бізнес-процесів. Особливості реінжинірингу систем управління на підприємствах України. Реінжиніринг процесів обслуговування клієнтів. Методи реінжинірингу. Діяльність консалтингових фірм з реінжинірингу бізнес-процесів. Управління процесами структурного реінжинірингу на підприємствах України.

Орієнтовний перелік питань, що виносяться на додаткове вступне випробування

1. Історія виникнення поняття «бізнес-процес».
2. Цілі виконання бізнес-процесу,
3. Характеристики бізнес-процесів.
4. Класифікація моделей реінжинірингу.
5. Послідовність моделювання бізнес-процесів.
6. Ступінь здійсненості реінжинірингу бізнес-процесів.
7. Роль менеджера при виділенні бізнес-процесів та їх реінжинірингу.
8. Реінжиніринг бізнес-систем.
9. Етапи проведення реінжинірингу.
10. Переваги і недоліки реінжинірингу.
11. Учасники реінжинірингової діяльності та їх функції.
12. Причини перебудови системи управління.
13. Перебудова системи управління в кризовій ситуації.
14. Перебудова системи управління в стабільній ситуації.
15. Інформаційні системи підтримки реінжинірингу бізнес-процесів.
16. Особливості реінжинірингу систем управління на підприємствах України.
17. Реінжиніринг процесів обслуговування клієнтів.
18. Методи реінжинірингу.
19. Діяльність консалтингових фірм з реінжинірингу бізнес-процесів.
20. Управління процесами структурного реінжинірингу на промислових підприємствах України.
21. Реінжиніринг та ефективність бізнесу.
22. Впровадження сучасних систем управління підприємством.
23. Сучасна концепція розробки інформаційних систем.
24. Назвіть основні виклики для сучасного бізнесу й охарактеризуйте їхній вплив на діяльність підприємств.
25. Охарактеризуйте основні парадигми конкурентоспроможності підприємства.
26. Охарактеризуйте найбільш розповсюджені типи організаційних структур управління підприємством.
27. Визначте недоліки функціонального типу структури управління підприємством.
28. Розкрийте сутність ланцюжка створення цінності.
29. Дайте визначення бізнес-процесу.
30. Охарактеризуйте процесний підхід до управління підприємством.
31. Розкрийте сутність поняття «мережа бізнес-процесів підприємства».
32. Визначте й охарактеризуйте основні складові бізнес-процесу.
33. Яке місце в схемі управління бізнес-процесом належить показникам ефективності?

34. Охарактеризуйте основні види бізнес-процесів підприємства.
35. Наведіть класифікацію входів, виходів, клієнтів бізнес-процесу.
36. Наведіть приклади бізнес-процесів підприємства.
37. В чому полягає сутність управління бізнес-процесами підприємства? Чи має цей вид управлінської діяльності якусь специфіку?
38. Опишіть цілі і завдання управління бізнес-процесами на підприємстві. Проведіть паралелі з принципами управління виробництвом.
39. Охарактеризуйте різницю між механізмами координації при виконанні пов'язаних видів діяльності при функціональному й процесному управлінні.
40. Чому управління бізнес-процесами підприємства має циклічний характер? Охарактеризуйте кожний з етапів циклу управління бізнес-процесами.
41. Надайте порівняльну характеристику підходам до ідентифікації бізнес-процесів.
42. Які кроки передбачає процедура ідентифікації бізнес-процесів підприємства?
43. Охарактеризуйте підходи до документування й опису бізнес-процесів.
44. Охарактеризуйте способи опису бізнес-процесу.
45. Надайте визначення моделі бізнес-процесу підприємства.
46. Опишіть процес деталізації бізнес-процесу підприємства.
47. Охарактеризуйте інструментарій опису бізнес-процесів.
48. Яким чином будуються і для чого можуть бути використані референтні моделі бізнес-процесів?
49. Проаналізуйте модель SCOR. Чи є вона універсальною? Чи всі найбільш критичні з точки зору досягнення успіху бізнес-процеси підприємства вона охоплює?
50. Назвіть основні підходи до впровадження процесного управління.
51. Охарактеризуйте підхід крос-функціонального вирішення проблем.
52. Охарактеризуйте підхід із застосуванням опису й управління бізнес-процесами.
53. Охарактеризуйте підхід зі створенням процесної структури управління підприємством.
54. Визначте склад команди з опису бізнес-процесу і функції окремих її учасників.
55. Визначте сутність і структуру регламенту бізнес-процесу.
56. Назвіть і поясніть принципи регламентації бізнес-процесів
57. Поясніть причини для регламентації підприємствами власних бізнес-процесів
58. Наведіть й охарактеризуйте вимоги до якості інформаційних моделей, які використовуються при безперервному менеджменті процесів
59. Визначте сутність критичних факторів успіху підприємства на ринку.

60. Охарактеризуйте види критичних факторів успіху.
61. Охарактеризуйте основні підходи до виділення ключових бізнес-процесів підприємства.
62. Опишіть алгоритм оцінки важливості бізнес-процесів з опором на КФУ.
63. Перелічіть принципи вимірювання бізнес-процесів.
64. Наведіть приклади показників ефективності бізнес-процесів.
65. В чому різниця між «м'якими» і «твердими» показниками?
Наведіть приклади.
66. Назвіть принципи якості Е. Демінга та основні умови їхнього використання.
67. Опишіть цикл управління процесом постійного вдосконалення (цикл Шухарта – Демінга).
68. Охарактеризуйте основні підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємства.
69. Визначте переваги і недоліки постійного вдосконалення бізнес-процесів
70. Надайте характеристику підходу до вдосконалення бізнес-процесів FAST.
71. Надайте характеристику бенчмаркінгу бізнес-процесів .
72. Надайте характеристику підходу до вдосконалення бізнес-процесів шляхом перепроєктування.
73. Розкрийте зміст концепції постійного вдосконалення «кайдзен».
74. Визначте сутність та опишіть цикл застосування методики «шість сигм».
75. Надайте визначення реінжинірингу бізнес-процесу. Чому, на Ваш погляд, автори концепції реінжинірингу бізнес-процесів змінили акценти у цьому визначенні?
76. Проаналізуйте існуючі підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. В чому переваги і недоліки фінансово-орієнтованого підходу?
77. В чому полягає сутність і призначення збалансованої системи показників?
78. Чому, на Вашу думку, запропонована Нортоном і Капланом система показників названа збалансованою?
79. Охарактеризуйте основні елементи архітектури ЗСП.
80. Чи можна стверджувати, що перелік аспектів (перспектив) збалансованої системи показників, запропонований авторами концепції, можна рекомендувати для використання підприємствами (організаціями, установами) будь-якого виду діяльності? Поясніть, чому?
81. Охарактеризуйте альтернативні концепції збалансованих систем показників.
82. Опишіть алгоритм побудови ЗСП.
83. Які вимоги слід врахувати при побудові системи показників для оцінки діяльності підприємства?

84. Визначте переваги й недоліки, які підприємство отримує при впровадженні збалансованої системи показників.
85. Надайте визначення сутності РБП, визначте його специфічні риси як підходу до вдосконалення бізнес-процесів.
86. Охарактеризуйте ситуації, в яких доцільно використовувати РБП.
87. Назвіть базові принципи РБП.
88. Охарактеризуйте основні завдання реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві.
89. Охарактеризуйте основні підходи до проведення РБП.
90. Назвіть типові результати РБП.
91. У яких ситуаціях, на Ваш погляд, доцільніше застосовувати аутсорсинг бізнес-процесів, ніж реінжиніринг?
92. Охарактеризуйте передумови для виникнення ABC-аналізу
93. Розкрийте сутність ABC-аналізу
94. Надайте визначення основним поняттям ABC-аналізу. В чому різниця між драйвером ресурсу і драйвером операції?
95. Охарактеризуйте кожен з етапів ABC-аналізу
96. В чому полягають переваги і недоліки у застосуванні ABC-аналізу?
97. Які ще елементи, окрім ABC-аналізу, включає модель процесно-орієнтованого управління вартістю? В чому полягає їх сутність?
98. На яких питаннях концентрується концепція ABM?
99. Визначте сутність CASE-технологій.
100. Назвіть й охарактеризуйте найбільш розповсюджені CASE-технології для моделювання і управління бізнес-процесами.
101. Охарактеризуйте основні нотації сімейства IDEF.
102. Охарактеризуйте методологію функціонального моделювання IDEF0.
103. Поясніть базисні поняття методології IDEF0.
104. Назвіть основні сильні та слабкі сторони окремих продуктів опису й аналізу бізнес-процесів.
105. Надайте рекомендації щодо застосування окремих продуктів опису аналізу бізнес-процесів залежно від типових завдань.

ЛІТЕРАТУРНІ ДЖЕРЕЛА

1. Андрушків Б. М. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство [Текст] / Терноп. держ. техн. ун-т ім. І. Пулюя, Каф. менедж. підприємн. діяльн., Акад. соц. упр., Наук. т-во ім. Шевченка ; [авт.-уклад. Андрушків Б. М. та ін. ; наук. ред. Андрушків Б. М.]. - Т. : Терно-граф, 2008. - 424 с.
2. Апопій В.В., Олексін І.І., Шутовська Н.О., Футало Т.В. Організація і технологія надання послуг: Навч. пос. /За ред. Апопія В.В. – К.: ВЦ «Академія», 2006. – 312.
3. Балабанова Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства [Текст] : монографія / Л. В. Балабанова, Н. М. Гуржій ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. - Донецьк : [ДонНУЕТ], 2010. - 184 с.
4. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки [Текст] : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. - 237 с.
5. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Ін-т економіки і упр., Каф. маркетинг. менедж. - К. : Центр учбової літератури, 2012. - 612 с.
6. Біліченко В. В., Варчук В. В. Економіка підприємства. Визначення економічної ефективності інвестиційних проектів з оновлення рухомого складу на автомобільному транспорті [Текст] : навч. посіб. / В. В. Біліченко, В. В. Варчук, С. В. Цимбал ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, 2011. - 127 с.
7. Бондаренко, М. І. Маркетинг, менеджмент, бізнес: сучасний стан та перспективи взаємодії [Текст] : зб. наук. пр. / Харківська обл. держ. адміністрація [та ін.] ; відп. ред. Бондаренко М. І. - Х. : ХІБМ, 2009. - 437 с
8. Борецька Н. П., Кравченко Є. В. Економіка підприємства [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Борецька Н. П., Кравченко Є. В. ; Донец. ін-т ринку та соц. політики. - Донецьк : Східний видавничий дім, 2010. - 271 с.
9. Вечеров В. Т., Міщенко А. П., Котуранова Т. В. Основи менеджменту [Текст] : [підручник] / В. Т. Вечеров, А. П. Міщенко, Т. В. Котуранова ; ДВНЗ "Придніпр. держ. акад. буд-ва та архіт.". - Д. : Свидлер А. Л., 2012. - 351 с
10. Волков В. П., Метеленко Н. Г. Менеджмент і логістика промислового підприємства [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. П. Волков, Н. Г. Метеленко. - Запоріжжя : Класич. приват. ун-т, 2010. - 258

с.

11. Горбань Г.О. Прийняття управлінських рішень у соціальних системах: соціально-психологічний аспект [Текст] : монографія / Г. О. Горбань. Запоріжжя : Класич. приват. ун-т, 2012. – 347 с.

12. Грещак М. Г. Економіка підприємства [Текст] : підручник / М. Г. Грещак [та ін.] ; ред. С. Ф. Покропивний ; Київський національний економічний ун-т. - 2.вид., перероб. та доп. - К. : КНЕУ, 2000. - 526 с

13. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т. Економіка підприємства [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погріщук ; Терноп. нац. екон. ун-т. - 2-ге вид., переробл. та допов. - К. : Центр учбової літератури, 2012. - 303 с.

14. Гриценко О. А. Економіка підприємства [Текст] : навч. посіб. / [О. А. Гриценко та ін.] ; за заг. ред. Л. С. Шевченко ; Нац. ун-т "Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого". - Х. : Право, 2011. - 205 с.

15. Данилишин Б.М., Куценко В.І. Остафійчук Я.В. Сфера та ринок послуг у контексті соціальної модифікації суспільства / Рада по вивченні продуктивних сил України, НАН України. – К.: ЗАТ «Ніч лава», 2005. – 328 с.

16. Дмитрієв І. А., Большенко С. Ф. Економіка підприємства та маркетинг [Текст] : навч.-метод. посіб. / ; Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т. - Х. : ХНАДУ, 2009. - 71 с.

17. Захарченко Л. А., Яцкевич І. В. Управління витратами [Текст] : навч. посіб. з практ. занять для студ. вищ. навч. закл. / Захарченко Л. А., Яцкевич І. В. ; Держ. служба України, Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова, Ін-т економіки та менедж., Каф. економіки п-ва та корпор. упр. - О. : ВМВ, 2011. - 240 с.

18. Козенков Д. Є., Ковзель А. С., Ковзель К. А. Основи менеджменту [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Д. Є. Козенков, А. С. Ковзель, К. А. Ковзель ; Нац. металург. акад. України. - Д. : Акцент, 2014. - 174 с.

19. Колеснікова К. В., Бондар В. І. Управління проектами [Текст] : практикум / Колеснікова К. В., Бондар В. І. ; Одес. нац. політехн. ун-т. - О. : Елтон, 2013. - 119 с.

20. Кузьмін О. Є. Економіка інноваційного підприємства [Текст] : навч. посіб. для студ. Ін-ту економіки і менедж. спец. 8.180100 "Управління інноваційною діяльністю" / О. Є. Кузьмін [та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка", Ін-т економіки і менедж., Каф. менедж. і міжнар. підприємництва. - 2-ге вид., допов. і переробл. - Л. : Міські інформаційні системи, 2011. - 390 с.

21. Кучеренко В. Р. Управління проектами в підприємницьких структурах [Текст] : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко [та ін.] ; Одес. нац. екон. ун-т. - 2-ге вид., випр. і перероб. - О. : Астропринт, 2013. - 268 с.

22. Лихолат С. М., Городня Т. А. Економіка підприємства [Текст] : навч.-метод. посіб. / Лихолат С. М., Городня Т. А. ; Львів. держ. ун-т внутр. справ. - Л. : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2010. - 184 с.
23. Ліпич Л. Г. Економіка підприємства [Текст] : навч. посіб. / [Ліпич Л. Г. та ін. ; за заг. ред. Л. Г. Ліпич] ; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. - Луцьк : РВВ Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2010. - 492 с.
24. Менеджмент організацій [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. П. Василенко, Г. О. Коваленко, О. О. Поліщук. - Умань : Вид. "Сочінський", 2010. - 490 с.
25. Моделі, методи та механізми створення і функціонування проектно-керованої організації [Текст] : моногр. / В. О. Вайсман ; Укр. асоц. упр. проектами. - К. : Науковий світ, 2009. - 146 с.
26. Основи менеджменту та адміністрування [Текст] : підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. напряму підгот. "Менеджмент" / Є. О. Снітко, Є. Є. Завгородній ; ДЗ "Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка". - Луганськ : ДЗ "ЛНУ ім. Тараса Шевченка", 2010. - 279 с.
27. Павловська Л.Д. Економіка підприємства [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. Д. Павловська ; Житомир. нац. агрокол. ун-т. - 2-е вид., допов. і переробл. - Житомир : [б. в.], 2011. - 612 с.
28. Плескач В. Л., Затонацька Т. Г. Електронна комерція [Текст] : підручник / В. Л. Плескач, Т. Г. Затонацька. - К. : Знання, 2007. - 535 с.
29. Покропивний С. Ф. , Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність [Текст] : навч. посібник / С. Ф. Покропивний, В. М. Колот ; Київський національний економічний ун-т. - К. : [б.в.], 1998. - 350 с.
30. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування [Текст] : навч.-метод. посібник для самот. вивчення дисципліни / С. Ф. Покропивний [и др.] ; Київський національний економічний ун-т. - К. : КНЕУ, 2001. - 160 с.
31. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій [Текст] : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний [та ін.] ; ред. С. Ф. Покропивний ; Київський національний економічний ун-т. - К. : КНЕУ, 2000. - 328 с.
32. Садченко О. В., Філіпков Ю. С. Економіка підприємства [Текст] : навч.-метод. посіб. для студ. екон. ф-ту зі спец.7.050201 "менеджмент організацій" / О. В. Садченко, Ю. С. Філіпков ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. - О. : Астропринт, 2010. - 127 с.
33. Стадник В. В., Мельничук О. П., Йохна В. М. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства [Текст] : [монографія] / Стадник В. В., Мельничук О. П., Йохна В. М. - Хмельницький : Гонта А. С., 2013. - 205 с

34. Управління проектами розвитку підприємств [Текст] : навч. посіб. / В. В. Морозов, О. В. Кальніченко, Ю. Г. Турло ; Ун-т економіки та права "КРОК". - К. : ВНЗ "Ун-т економіки та права "КРОК", 2011. - 231 с.

35. Шваб Л. І. Економіка підприємства (практикум) [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Шваб Л. І. ; Житомир. держ. технол. ун-т. - Житомир : [ЖДТУ], 2009. - 466 с.