

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВСП «ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ КИЇВСЬКОГО
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор ВСП «ІНО КНУБА»

О.В. Петроченко

" 12 " травня 2022 р.



**ПРОГРАМА
ФАХОВОГО ІСПИТУ**

**для здобуття освітнього ступеня «Магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»**

РЕКОМЕНДОВАНО

на засіданні кафедри економіки,
менеджменту та управління
територіями

Протокол № _____
від «__» _____ 2022 р.
Завідувач кафедри

РОЗГЛЯНУТО ТА СХВАЛЕНО

науково-методичною радою ІНО
КНУБА

Протокол № _____
від «__» _____ 2022 р.
Голова НМР

ЗМІСТ

ВСТУП	3
ХАРАКТЕРИСТИКА ЗМІСТУ ПРОГРАМИ ІЗ ЗАЗНАЧЕННЯМ ОРІЄНТОВНИХ ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ФАХОВИЙ ВСТУПНИЙ ІСПИТ	4
ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ	4
МОДЕЛЮВАННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	9
АНАЛІЗ І ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	11
ПРИКЛАД ЕКЗАМЕНАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ	14
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ВІДПОВІДЕЙ ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ІСПИТУ ДЛЯ ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»	15
ЛІТЕРАТУРНІ ДЖЕРЕЛА	18

ВСТУП

Програма вступного фахового іспиту передбачає перевірку здатності до опанування навчальної програми освітнього ступеня «магістр» зі спеціальності 073 «МЕНЕДЖМЕНТ» (за освітньо-професійною програмою «Менеджмент») на основі здобутих раніше компетентностей.

Метою фахового вступного іспиту є перевірка та оцінювання теоретичної і практичної підготовки вступників, встановлення рівня їх знань з основних фахових дисциплін, відповідності вимогам стандарту якості освіти, положенням про ступеневу освіту, навчальним планам і програмам підготовки фахівців.

Прийом на навчання за освітнім ступенем «магістр» здійснюється згідно Правил прийому до Відокремленого структурного підрозділу «Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури» у 2022 році.

Фаховий вступний іспит зі спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», проводиться фаховою екзаменаційною комісією, склад якої затверджується наказом директора ВСП «ІНО КНУБА», на підставі програми, рекомендованої на засіданні кафедри економіки, менеджменту та управління територіями та схваленої науково-методичною радою ВСП «ІНО КНУБА».

Усі можливі спірні питання щодо підсумкових результатів фахового іспиту розглядаються та вирішуються апеляційною комісією.

Проведення фахового вступного іспиту повинне ґрунтуватись на наступних принципах:

- уніфікації методики та умов проведення фахового іспиту;
- забезпечення інформаційної та психологічної підготовки вступників до фахового іспиту;
- зв'язок внутрішньовузівського контролю з галузевою системою атестації та ліцензування фахівців;
- дотримання вимог секретності при використанні чи зберіганні матеріалів іспиту.

ХАРАКТЕРИСТИКА ЗМІСТУ ПРОГРАМИ ІЗ ЗАЗНАЧЕННЯМ ОРІЄНТОВНИХ ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ФАХОВИЙ ВСТУПНИЙ ІСПИТ

БЛОК І. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Сутність і зміст менеджменту. Передумови виникнення та етапи розвитку теорії і практики менеджменту. Поняття про менеджмент і зміст його основних значень. Менеджмент як функція, вид самостійної професійної діяльності. Менеджмент як інтеграційний процес. Менеджмент як специфічний орган або апарат управління сучасними організаціями. Менеджмент як певна категорія людей. Менеджмент як специфічна галузь знань: її об'єкт, предмет, структура і роль у розвитку суспільного виробництва. Визначення понять «менеджмент» і «управління», їх схожість і відмінність. Характеристика основних цілей та завдань менеджменту на сучасному етапі суспільного розвитку. Умови зародження менеджменту та його перших інститутів. Значення політичних, економічних, соціальних, оборонних (або захисних) та інших факторів у виникненні і подальшому розвитку менеджменту. Поняття про управлінські прориви (або революції) в історії розвитку людської цивілізації та їх сутність. Основні етапи історичного розвитку управлінської думки. Характеристика стародавнього та індустріального періодів, періоду систематизації, інформаційного періоду розвитку теорії та практики менеджменту. Виникнення наукового менеджменту. Поняття про одновимірні та синтетичні теорії і концепції менеджменту. Система поглядів на класифікацію наукового менеджменту. Зародження перших наукових шкіл менеджменту. Характеристика школи наукового менеджменту. Сутність адміністративної або класичної школи управління. Зміст теорії «ідеальної бюрократії». Роль і значення школи людських відносин у подальшому розвитку теорії менеджменту. Емпірична школа науки управління та інституалізація менеджменту. Характеристика нової школи науки управління або кількісної школи. Школа соціальних систем науки управління та розвиток системного підходу в менеджменті. Сутність ситуаційних теорій і концепцій менеджменту та їх роль у розвитку теорії і практики управління на сучасному етапі. Основний зміст наукових концепцій управління по цілях і результатах. Зміст теорій адаптації та глобальної стратегії. Характеристика теорії «7-С». Основний зміст теорії «організаційної культури» та її роль у розвитку сучасних наукових поглядів на менеджмент. Зміст сучасної системи поглядів на менеджмент. Синтез основних наукових положень та ідей європейської, американської та японської моделей управління, інтеграція, інтернаціоналізація та інновація світової теорії і практики менеджменту. Необхідність зміни парадигми і розробки нової системи управління в державі в умовах переходу до демократичного, ринково-підприємницького суспільства. Характеристика основних положень нової системи управління в державі на сучасному етапі. Передумови і особливості подальшого розвитку вітчизняної теорії і практики менеджменту.

Закономірності і принципи управління та їх характеристика. Поняття закономірностей і принципів менеджменту та їх класифікація. Принципи управління як основні закономірності і правила діяльності суб'єктів (органів управління та менеджерів) управління різними процесами, діями та організацією в цілому. Характеристика загальних, спеціальних і особливих принципів менеджменту, їх зміст, процедура застосування і шляхи розвитку. Визначення класичних принципів менеджменту. Значення класичних принципів менеджменту в сучасних умовах. Сучасні принципи менеджменту. Особливості розвитку сучасних принципів менеджменту в Україні та за кордоном.

Основні функції управління. Поняття функцій менеджменту та їх класифікація. Сутність функціонального підходу до управління організацією. Функції управління як конкретні організації. Функції управління як основні стадії процесу управління організацією та основні види управлінської діяльності. Сукупність функцій управління як основа змісту процесу менеджменту. Характеристика основних функцій управління: планування, організація, мотивація, контроль, їх сутність, зміст і взаємозв'язок.

Зміст функцій планування. Принципи планування. Необхідність планування. Директивне та індикативне планування, причини планування. Планування у мінливому середовищі, критика формального планування. Види планів. Часовий період існування планів. Характеристика стратегічних, тактичних, поточних, оперативних планів. Особливості стратегічного та тактичного планування. Управління за допомогою встановлення цілей (МВО). Система формування каскаду цілей у програмі МВО. Оцінювання ефективності МВО. Особливості стратегічного планування. Поняття місії організації. Вимоги та механізм формування стратегічних цілей. Стратегічний аналіз. Оцінка впливу факторів середовища. Діагностика стану організацій, стратегічний баланс. Прогнозування впливу факторів середовища організацій. Обґрунтування стратегічного вибору організацій. Стратегічний план, його характеристика. Характеристика тактичних, поточних та оперативних планів. Бюджетування: правила, процедури, тактика, політика та стратегія. Розробка бюджетів в системі планування. Стратегія і тактика. Політика організації процедури та правила.

Зміст організаційної функції в менеджменті. Підвищення рівня організованості. Елементи поняття «організація», фази організаційного процесу. Закон синергії, ефект синергії. Основні аспекти організаційної функції, практичний результат виконання організаційної функції. Організація як процес створення структури підприємства. Поняття делегування. Відповідальність. Повноваження. Влада. Лінійні та штабні повноваження. Консультативний, обслуговуючий та особистий апарат. Основні види штабних повноважень, їх використання. Принципи делегування повноважень. Норми керованості. Причини небажання керівників делегувати повноваження своїм підлеглим та причини уникнення додаткових повноважень підлеглими.

Поняття мотивації та їх необхідність в управлінні. Мотиваційний процес. Класифікація потреб. Стимулювання. Винагороди. Складність управління мотивацією. Еволюція мотиваційного менеджменту. Мотиви і потреби. Класифікація мотивів. Мотиваційна сфера особи. Класифікація стимулів. Класифікація інтересів. Очікування. Цінності. Початкові теорії мотивації: «ХУ –теорія» Мак-Грегора. Змістовні теорії: теорія А.Маслоу, теорія К.Альдерфера, теорія Д.Мак-Клелонда, теорія двох факторів Ф.Герцберга. Процесні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості, теорія встановлення цілей, теорія Портера Лоулера, теорія посиленої мотивації Скіннера. Методи мотивації в управлінні. Оплата праці мотивації. Сучасні системи оплати праці. Мотивація колективів.

Зміст, визначення і необхідність контролю. Мета, завдання, об'єкт, предмет, суб'єкти та типи контролю. Сучасні підходи до контролю: ринковий, бюрократичний і клановий контроль. Види контролю. Процес контролю. Вимірювання та визначення прийнятної діапазону відхилень. Корегувальні дії: термінові та фундаментальні. Превентивний контроль. Супутній контроль. Контроль за принципом зворотного зв'язку. Етапи контролю. Системи контролю та механізм їх дії. Характерні риси ефективної системи контролю. Ситуаційні чинники контролю. Функціональний бік контролю. Контроль та контролінг, аудит, екаутінг.

Зміст методів управління та їх класифікація. Поняття про методи управління, їх сутність, зміст і види. Методи управління як основні способи, прийоми, засоби здійснення керуючих дій на об'єкти, процеси і задіяних у них людей з боку органів управління і менеджерів. Взаємозв'язок та відмінність методів науки управління і методів управління організаціями, їх класифікація. Сутність методів загального та безпосереднього керівного впливу. Характеристика методів прямого і непрямого впливу на керовані об'єкти. Поняття колективних, одноосібних і демократичних методів управління. Сутність і характеристика адміністративних (організаційно-нормативних), економічних і соціально-психологічних методів управління, їх специфіка, відмінність та взаємозв'язок.

Характеристика і типи організацій. Поняття організації і характеристика її основних елементів. Формальні і неформальні організації, єдність цілі і сумісна праця як найважливіші елементи організації. Концепція життєвого циклу організації. Характерні риси організаційних систем, ресурси, розподіл праці, залежність від зовнішнього середовища, необхідність управління. Взаємодія людини і організації. Ролевий та особистісний аспекти взаємодії людини і колективу. Адаптація людини до організаційного оточення. Сучасна типологія організацій та їх сутність. Великі і малі організації, державні, недержавні організації. Економічні, освітні, громадські організації. Організації, які виробляють і передають інформацію. Владні організації та правові інститути. Механічні та органічні організації. Традиційні, дивізіональні і матричні організації. Едхократичні, багатовимірні і партисипативні організації. Корпоративні та

індивідуалістичні організації. Підприємницькі організації та організації, зорієнтовані на ринок.

Природа менеджменту усередині організації. Сутність менеджменту усередині організації. Внутрішньо-організаційний менеджмент як координуючий початок, що формує і надає руху всім ресурсам організації для досягнення нею своїх цілей. Поняття про внутрішнє середовище і внутрішнє життя організації, суб'єкт і об'єкт внутрішньо-організаційного менеджменту. Основний зміст виробничого менеджменту (управління виробництвом), менеджменту маркетингу (управління маркетингом), фінансового менеджменту (управління фінансами), кадрового менеджменту (управління персоналом), менеджменту екзаунтингу (управління господарською діяльністю), їх відмінності і взаємозв'язок. Поняття про генеральний менеджмент організації та рівні управління.

Менеджмент і зовнішнє оточення організації. Залежність організації від зовнішнього середовища. Менеджмент як процес впливу на навколишнє середовище організації. Сутність навколишнього оточення організації, його вид і міра впливу на організацію. Поняття стратегічного менеджменту, його цілі і завдання. Стратегічний менеджмент як адаптація організації до навколишнього оточення, як встановлення довгострокових широких і міцних зв'язків з зовнішнім середовищем. Поняття механічного та органічного типів управління та їх характеристика.

Проектування організацій. Поняття організаційної структури. Організаційна структура як логічне взаємовідношення вертикального і горизонтального розподілу праці в організації. Основні види організаційних структур (лінійна, функціональна, штабна, дивізіональна, матрична, змішана або конгломеративна), їх характеристика, властивості, переваги і недоліки. Поняття проектування організацій. Проектування як постійний процес пошуку найефективнішого поєднання організаційних змінних. Ситуаційний характер організаційних змінних (або факторів) проектування організації. Сутність основних організаційних змінних (або ситуаційних факторів), стан зовнішнього середовища, технологія роботи, стратегічний вибір, поведінка працівників, їх характеристика. Зміст основних елементів процесу проектування організації: розподіл праці та спеціалізація; департаменталізація та кооперація; зв'язки між частинами і координація; масштаб керованості і сфера контролю; ієрархічність організації та її ланковість; розподіл прав та відповідальності; централізація та децентралізація; диференціація та інтеграція. Взаємозв'язок і взаємозалежність елементів процесу проектування організації та організаційних змінних (або ситуаційних факторів).

Орієнтовний перелік питань, що виносяться на фаховий вступний іспит за першим тематичним блоком:

1. Взаємодія людини і організації. Ролевий та особистісний аспекти взаємодії людини і колективу.
2. Визначення класичних принципів менеджменту. Значення класичних принципів менеджменту в сучасних умовах.

3. Визначення понять «менеджмент» і «управління», їх схожість і відмінність.
4. Виникнення наукового менеджменту. Поняття про одновимірні та синтетичні теорії і концепції менеджменту.
5. Виробнича потужність, розрахунки оптимізації та її використання.
6. Виробнича програма, вимоги й особливості оптимального розподілу по календарно-планових періодах та підрозділах у різних типах виробництва.
7. Вплив економічної стратегії на асортиментну політику і диверсифікацію виробництва.
8. Діагностика виробничої системи. Оцінка виробничого потенціалу і його відповідності техніко-технологічним характеристикам конкурентноспроможних продуктів (процесів).
9. Едхократичні, багатовимірні і партисипативні організації.
10. Емпірична школа науки управління та інституалізація менеджменту.
11. Емпірична школа науки управління та інституалізація менеджменту.
12. Зарубіжний досвід управління якістю продукції. Конкурентоспроможність, її зв'язок з якістю.
13. Зміст теорії «ідеальної бюрократії».
14. Зміст, визначення і необхідність контролю. Мета, завдання, об'єкт, предмет, суб'єкти та типи контролю.
15. Зовнішнє середовище виробничої системи, система інформаційного обслуговування виробництва.
16. Календарно-планові нормативи; складові, призначення та розрахунки.
17. Концепція життєвого циклу організації.
18. Корпоративні та індивідуалістичні організації.
19. Маркетингова інформація і формування "товарного досє".
20. Маркетингова інформація і формування "товарного досє".
21. Менеджмент як специфічна галузь знань: її об'єкт, предмет, структура і роль у розвитку суспільного виробництва.
22. Менеджмент як специфічний орган або апарат управління сучасними організаціями.
23. Механічні та органічні організації.
24. Нагляд і контроль якості продукції, його види, методи: запобіжний, статистичний.
25. Оперативне управління як організаційно-планова система.
26. Організація поточного контролю і технологія регулювання виробництва.
27. Оцінка виробничого потенціалу і його відповідності техніко-технологічним характеристикам конкурентноспроможних продуктів (процесів).
28. Підходи та методи здійснення структурних змін у виробничій системі.
29. Поняття закономірностей і принципів менеджменту та їх класифікація.
30. Поняття організаційної структури. Організаційна структура як логічне взаємовідношення вертикального і горизонтального розподілу праці в організації.
31. Поняття організації і характеристика її основних елементів. Формальні і неформальні організації, єдність цілі і сумісна праця як найважливіші елементи організації.
32. Поняття про менеджмент і зміст його основних значень.
33. Поняття про методи управління, їх сутність, зміст і види. Методи управління як основні способи, прийоми, засоби здійснення керуючих дій на об'єкти, процеси і задіяних у них людей з боку органів управління і менеджерів.
34. Поняття про управлінські прориви (або революції) в історії розвитку людської цивілізації та їх сутність.
35. Поняття якості, показники і методи оцінки.
36. Принципи управління як основні закономірності і правила діяльності суб'єктів (органів управління та менеджерів) управління різними процесами, діями та організацією в цілому.
37. Процеси проектування і раціоналізації виробничих систем.

38. Роль і значення школи людських відносин у подальшому розвитку теорії менеджменту.
39. Система забезпечення якості та її елементи. “Петля якості” та її сутність.
40. Система поглядів на класифікацію наукового менеджменту. Зародження перших наукових шкіл менеджменту.
41. Система стандартів якості продуктів (процесів).
42. Системи контролю та механізм їх дії.
43. Співвідношення та взаємозв’язок понять «виробництво», «організація», «організація виробництва», «управління виробництвом», “операційний менеджмент”, “виробничий менеджмент”.
44. Стратегія продукту та виробничої системи.
45. Сутність адміністративної або класичної школи управління.
46. Сутність ситуаційних теорій і концепцій менеджменту та їх роль у розвитку теорії і практики управління на сучасному етапі.
47. Сучасна типологія організацій та їх сутність.
48. Технічні засоби планування й обліку оперативних виробничих програм підрозділів, змінних і змінно-добових завдань.
49. Технологічна підготовка. Організаційно-економічна підготовка виробництва.
50. Традиційні, дивізійні і матричні організації
51. Умови зародження менеджменту та його перших інститутів. Значення політичних, економічних, соціальних, оборонних (або захисних) та інших факторів у виникненні і подальшому розвитку менеджменту.
52. Фактори виробництва: земля, праця, капітал, підприємницькі здібності, організація виробництва, технологія, інформація.
53. Характеристика нової школи науки управління або кількісної школи.
54. Характеристика основних функцій управління: планування, організація, мотивація, контроль, їх сутність, зміст і взаємозв’язок.
55. Характеристика основних цілей та завдань менеджменту на сучасному етапі суспільного розвитку.
56. Характеристика стародавнього та індустріального періодів, періоду систематизації, інформаційного періоду розвитку теорії та практики менеджменту.
57. Характеристика теорії «7-С».
58. Характеристика школи наукового менеджменту.
59. Характерні риси організаційних систем, ресурси, розподіл праці, залежність від зовнішнього середовища, необхідність управління.
60. Школа соціальних систем науки управління та розвиток системного підходу в менеджменті.

БЛОК II. 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 бізнес-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 упровадження процесного управління. Регламентация бізнес-процесів. Безперервний менеджмент процесів.

Орієнтовний перелік питань, що виносяться на фаховий вступний іспит за другим тематичним блоком:

1. Аналіз і оптимізація бізнес-процесів в методології ARIS.
 2. В чому полягає сутність управління бізнес-процесами підприємства? Чи має цей вид управлінської діяльності якусь специфіку?
 3. Визначте й охарактеризуйте основні складові бізнес-процесу.
 4. Визначте недоліки функціонального типу структури управління підприємством.
 5. Визначте склад команди з опису бізнес-процесу і функції окремих учасників.
 6. Визначте сутність CASE-технологій.
 7. Визначте сутність і структуру регламенту бізнес-процесу.
 8. Впровадження сучасних систем управління підприємством.
 9. Дайте визначення бізнес-процесу.
 10. Декомпозиція бізнес-процесів в BPMN. Лінійні і розгалужені процеси.
 11. Інтелектуальна платформа Studio Creatio для побудови бізнес-процесів будь-якої складності по нотації BPMN.
 12. Історія виникнення поняття «бізнес-процес».
 13. Концепція BPM та її основні принципи та особливості.
 14. Моделі AS-IS і TO-BE та особливості їх використання.
 15. Наведіть й охарактеризуйте вимоги до якості інформаційних моделей, які використовуються при безперервному менеджменті процесів.
 16. Наведіть класифікацію входів, виходів, клієнтів бізнес-процесу.
 17. Наведіть приклади бізнес-процесів підприємства.
 18. Надайте визначення моделі бізнес-процесу підприємства.
 19. Надайте порівняльну характеристику підходам до ідентифікації бізнес-процесів.
 20. Назвіть і поясніть принципи регламентації бізнес-процесів
 21. Назвіть й охарактеризуйте найбільш розповсюджені CASE-технології для моделювання і управління бізнес-процесами.
 22. Назвіть основні виклики для сучасного бізнесу й охарактеризуйте їхній вплив на діяльність підприємств.
 23. Назвіть основні підходи до впровадження процесного управління.
 24. Нотація BPMN, її основні елементи та переваги.
 25. Опишіть процес деталізації бізнес-процесу підприємства.
 26. Опишіть цілі і завдання управління бізнес-процесами на підприємстві.
- Проведіть паралелі з принципами управління виробництвом.
27. Основа та призначення методології ARIS.
 28. Охарактеризуйте методологію функціонального моделювання IDEF.
 29. Охарактеризуйте підходи до документування й опису бізнес-процесів.
 30. Охарактеризуйте інструментарій опису бізнес-процесів.
 31. Охарактеризуйте методологію ARIS, її принципи та основні структурні елементи.

32. Охарактеризуйте найбільш розповсюджені типи організаційних структур управління підприємством.
33. Охарактеризуйте основні види бізнес-процесів підприємства.
34. Охарактеризуйте основні нотації сімейства IDEF.
35. Охарактеризуйте основні парадигми конкурентоспроможності підприємства.
36. Охарактеризуйте основні підходи до виділення ключових бізнес-процесів підприємства.
37. Охарактеризуйте підхід зі створенням процесної структури управління підприємством.
38. Охарактеризуйте підхід із застосуванням опису й управління бізнес-процесами.
39. Охарактеризуйте підхід крос-функціонального вирішення проблем.
40. Охарактеризуйте процесний підхід до управління підприємством.
41. Охарактеризуйте різницю між механізмами координації при виконанні пов'язаних видів діяльності при функціональному й процесному управлінні.
42. Охарактеризуйте способи опису бізнес-процесу.
43. Перебудова системи управління в кризовій ситуації.
44. Перебудова системи управління в стабільній ситуації.
45. Послідовність моделювання бізнес-процесів.
46. Поясніть базисні поняття методології IDEF.
47. Поясніть причини для регламентації підприємствами власних бізнес-процесів
48. Причини перебудови системи управління.
49. Проаналізуйте модель SCOR. Чи є вона універсальною? Чи всі найбільш критичні з точки зору досягнення успіху бізнес-процеси підприємства вона охоплює?
50. Розкрийте сутність ланцюжка створення цінності.
51. Розкрийте сутність поняття «мережа бізнес-процесів підприємства».
52. Система workflow та її особливості.
53. Сучасна концепція розробки інформаційних систем.
54. Управління бізнес-процесами: цикл PDCA.
55. Характеристики бізнес-процесів.
56. Цілі виконання бізнес-процесу,
57. Чому управління бізнес-процесами підприємства має циклічний характер? Охарактеризуйте кожний з етапів циклу управління бізнес-процесами.
58. Яке місце в схемі управління бізнес-процесом належить показникам ефективності? Охарактеризуйте.
59. Яким чином будуються і для чого можуть бути використані референтні моделі бізнес-процесів?
60. Які кроки передбачає процедура ідентифікації бізнес-процесів підприємства?

БЛОК III. 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 (КРІ). 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 фаховий вступний іспит за третім тематичним блоком:

1. Бенчмаркінг процесу: особливості методу, його види, переваги та недоліки.
2. В чому полягає сутність і призначення збалансованої системи показників?
3. В чому полягають переваги і недоліки у застосуванні ABC-аналізу?
4. В чому різниця між «м'якими» і «твердими» показниками? Наведіть приклади.
5. Визначте переваги і недоліки постійного вдосконалення бізнес-процесів.
6. Визначте переваги й недоліки, які підприємство отримує при впровадженні збалансованої системи показників.
7. Визначте сутність критичних факторів успіху підприємства на ринку.
8. Визначте сутність та опишіть цикл застосування методики «шість сигм».
9. Діяльність консалтингових фірм з реінжинірингу бізнес-процесів.
10. Етапи проведення реінжинірингу.
11. Інформаційні системи підтримки реінжинірингу бізнес-процесів.
12. Класифікація моделей реінжинірингу.
13. Методи реінжинірингу.
14. Методика швидкого аналізу рішення: сутність підходу, особливості застосування та етапи реалізації.
15. На яких питаннях концентрується концепція АВМ?і
16. Наведіть приклади показників ефективності бізнес-процесів.
17. Надайте визначення основним поняттям ABC-аналізу. В чому різниця між драйвером ресурсу і драйвером операції?
18. Надайте визначення реінжинірингу бізнес-процесу. Чому, на Ваш погляд, автори концепції реінжинірингу бізнес-процесів змінили акценти у цьому визначенні?
19. Надайте визначення сутності РБП, визначте його специфічні риси як підходу до вдосконалення бізнес-процесів.
20. Надайте рекомендації щодо застосування окремих продуктів опису аналізу бізнес-процесів залежно від типових завдань.
21. Надайте характеристику бенчмаркінгу бізнес-процесів .
22. Надайте характеристику підходу до вдосконалення бізнес-процесів FAST.
23. Надайте характеристику підходу до вдосконалення бізнес-процесів шляхом перепроєктування.
24. Назвіть базові принципи РБП.

25. Назвіть основні сильні та слабкі сторони окремих продуктів опису й аналізу бізнес-процесів.
26. Назвіть принципи якості Е. Демінга та основні умови їхнього використання.
27. Назвіть типові результати РБП.
28. Найбільш розповсюджені корпоративні інформаційні системи: характеристика та їх функції.
29. Опишіть алгоритм оцінки важливості бізнес-процесів з опором на КФУ.
30. Опишіть алгоритм побудови ЗСП.
31. Опишіть цикл управління процесом постійного вдосконалення (цикл Шухарта – Демінга).
32. Особливості реінжинірингу систем управління на підприємствах України.
33. Охарактеризуйте альтернативні концепції збалансованих систем показників.
34. Охарактеризуйте види критичних факторів успіху.
35. Охарактеризуйте кожен з етапів АВС-аналізу
36. Охарактеризуйте основні елементи архітектури ЗСП.
37. Охарактеризуйте основні завдання реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві.
38. Охарактеризуйте основні підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємства.
39. Охарактеризуйте основні підходи до проведення РБП.
40. Охарактеризуйте передумови для виникнення АВС-аналізу
41. Охарактеризуйте ситуації, в яких доцільно використовувати РБП.
42. Переваги і недоліки реінжинірингу.
43. Перелічіть принципи вимірювання бізнес-процесів.
44. Поняття, види та характерні ознаки корпоративних інформаційних систем.
45. Поняття, ключові властивості та категорії бізнес-процесів.
46. Проаналізуйте існуючі підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. В чому переваги і недоліки фінансово-орієнтованого підходу?
47. Реінжиніринг бізнес-систем.
48. Реінжиніринг процесів обслуговування клієнтів.
49. Реінжиніринг та ефективність бізнесу.
50. Розкрийте зміст концепції постійного вдосконалення «кайдзен».
51. Розкрийте сутність АВС-аналізу
52. Роль менеджера при виділенні бізнес-процесів та їх реінжинірингу.
53. Ступінь здійсненості реінжинірингу бізнес-процесів.
54. У яких ситуаціях, на Ваш погляд, доцільніше застосовувати аутсорсинг бізнес-процесів, ніж реінжиніринг?
55. Управління процесами структурного реінжинірингу на промислових підприємствах України.
56. Учасники реінжинірингової діяльності та їх функції.
57. 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?
58. Чому, на Вашу думку, запропонована Нортон і Капланом система показників названа збалансованою? Її особливості?
59. Які вимоги слід враховувати при побудові системи показників для оцінки діяльності підприємства?
60. Які ще елементи, окрім АВС-аналізу, включає модель процесно-орієнтованого управління вартістю? В чому полягає їх сутність?

ПРИКЛАД ЕКЗАМЕНАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ

Відокремлений структурний підрозділ «Інститут інноваційної освіти
Київського національного університету будівництва і архітектури»

Освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

ФАХОВИЙ ВСТУПНИЙ ІСПИТ

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № ____

1. Сутність адміністративної або класичної школи управління
2. Проаналізуйте модель SCOR. Чи є вона універсальною? Чи всі найбільш критичні з точки зору досягнення успіху бізнес-процеси підприємства вона охоплює?
3. Надайте визначення сутності РБП, визначте його специфічні риси як підходу до вдосконалення бізнес-процесів.

Затверджено на засіданні кафедри економіки, менеджменту та управління територіями.
Протокол № _____ від _____ 20__ року.

Завідувач кафедри _____ В.А. Чудовська
(підпис)

**КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ВІДПОВІДЕЙ ФАХОВОГО ВСТУПНОГО
ІСПИТУ ДЛЯ ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма: «Менеджмент»**

Фаховий вступний іспит проводиться у письмовій або електронній (у випадку необхідності проведення дистанційного вступу) формі та складається з вибіркової перевірки знань вступників.

Білет обирається вступником наосліп, після чого в бланк для відповідей необхідно внести свої дані (для подальшої ідентифікації особи при оцінюванні наданих відповідей) і впродовж відведеного часу дати відповіді на поставлені в білеті питання.

Для проведення вступного фахового іспиту норма часу встановлюється не більше 3 астрономічних годин (180 хвилин).

Загальна кількість екзаменаційних білетів становить 30 штук.

Критерії оцінки базуються на диференційному аналізі виконання обсягу завдань іспиту з урахуванням наявних помилок.

Для цього необхідно визначити:

- ✓ обсяг відповідей на питання в білеті, який оцінюється балами (від 0 до 200);
- ✓ наявність помилок.

Загальна оцінка (у балах) за розкриті відповіді на питання білету визначається згідно критеріальної таблиці, де відсутня або невірна відповідь оцінюється в 0 балів. Кожен білет налічує три запитання. При цьому максимально можлива кількість балів – 200.

Критерії оцінювання питання № 1 у білеті

<i>Кількість балів</i>	<i>Критерії оцінювання</i>
Теоретичне питання № 1	
50	Правильна вичерпна відповідь на поставлене запитання, продемонстровано глибокі знання понятійного апарату і літературних джерел, уміння аргументувати свою відповідь, наведено приклади
40	В основному відповідь на поставлене питання правильна, але є несуттєві неточності
30	Відповідь на поставлене питання загалом наведено, але немає переконливої аргументації відповіді, характеристики певних об'єктів
20	Відповідь показує посереднє знання основного програмного матеріалу, містить суттєві помилки при трактуванні понятійного апарату
10	Відповідь на запитання неповна та містить суттєві помилки
0	Відповідь неправильна або відсутня

Критерії оцінювання питання № 2 у білеті

<i>Кількість балів</i>	<i>Критерії оцінювання</i>
Теоретичне питання № 2	
75	Правильна вичерпна відповідь на поставлене запитання, продемонстровано глибокі знання понятійного апарату і літературних джерел, уміння аргументувати свою відповідь, наведено приклади
60	В основному відповідь на поставлене питання правильна, але є несуттєві неточності
45	Відповідь на поставлене питання загалом наведено, але немає переконливої аргументації відповіді, характеристики певних об'єктів
30	Відповідь показує посереднє знання основного програмного матеріалу, містить суттєві помилки при трактуванні понятійного апарату
15	Відповідь на запитання неповна та містить суттєві помилки
0	Відповідь неправильна або відсутня

Критерії оцінювання питання № 3 у білеті

<i>Кількість балів</i>	<i>Критерії оцінювання</i>
Теоретичне питання № 3	
75	Правильна вичерпна відповідь на поставлене запитання, продемонстровано глибокі знання понятійного апарату і літературних джерел, уміння аргументувати свою відповідь, наведено приклади
60	В основному відповідь на поставлене питання правильна, але є несуттєві неточності
45	Відповідь на поставлене питання загалом наведено, але немає переконливої аргументації відповіді, характеристики певних об'єктів
30	Відповідь показує посереднє знання основного програмного матеріалу, містить суттєві помилки при трактуванні понятійного апарату
15	Відповідь на запитання неповна та містить суттєві помилки
0	Відповідь неправильна або відсутня

Таким чином, результати фахового вступного іспиту оцінюються за шкалою оцінювання від 0 до 200 балів. Особи, які набрали менше, ніж 100 балів, позбавляються права вступу до ВСП «ІНО КНУБА».

Структура оцінки за різними шкалами оцінювання

<i>Загальна оцінка у балах</i>	<i>Оцінка за шкалою ECTS</i>	<i>Оцінка за національною шкалою</i>
180-200	A	відмінно
160-179	B	добре
140-159	C	
120-139	D	задовільно
100-119	E	
0-99	F	не склав

За результатами вступного фахового іспиту визначається сумарна кількість балів, на підставі якої фахова екзаменаційна комісія приймає рішення про рекомендацію кандидатури вступника для зарахування на навчання до ВСП «ІНО КНУБА».

Загальна структура оцінювання кожного білету

<i>Питання фахового вступного іспиту</i>	<i>Оцінка в системі ECTS</i>					
	A	B	C	D	E	F
Теоретичне питання № 1	50-44	43-36	35-30	29-20	19-10	9-0
Теоретичне питання № 2	75-68	68-62	62-55	55-50	50-45	45-0
Теоретичне питання № 3	75-68	68-62	62-55	55-50	50-45	45-0
<i>Всього балів</i>	200-180	179-160	159-140	139-120	119-100	99-0
<i>Оцінка за національною шкалою</i>	<i>відмінно</i>	<i>добре</i>		<i>задовільно</i>		<i>не склав</i>

ЛІТЕРАТУРНІ ДЖЕРЕЛА

1. Акімова Т. А. Теорія організації: навч. Посібник. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 367 с.
2. Аналітичний документ як інструмент підготовки управлінських рішень: навч.-метод. матеріали / І.В. Рейтерович, С.В. Ситник; уклад. В.М. Гаврилук. Київ: НАДУ, 2013. 56 с.
3. Бікулов Д. Т., Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент : навч. посіб. для здобувачів ступеня вищ. освіти бакалавра спец. «Менеджмент». Запоріжжя : Запоріз. нац. ун-т, 2017. 359 с.
4. Бондар-Підгурська О. В., Глебова А. О. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015.– 448с.
5. Герасименко Ю. В., Підвальна О. Г. Менеджмент. Базовий курс: навч. посіб.; Вінниц. нац. аграр. ун-т. Вінниця: Консоль, 2017. 255 с.
6. Гордієнко О. О. «М'який» менеджмент: концептуалізація сучасністю. Гілея: науковий вісник. 2017. Вип. 122. С. 196-199.
7. Дудар Т. Г., Волошин Р. В., Дудар В. Т. Менеджмент. Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2013. 336 с.
8. Інтернет портал для управлінців. – [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.management.com.ua/>.
9. Карпінський Б.А., Карпінська О.Б., Гришишин О.П. Конфлікти та стреси в публічному адмініструванні і їх вплив на ефективність державотворчого патріотизму нації. Молодий вчений. 2020. N 5. С. 21–26.
10. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с.
11. Коваленко І. М., Коваленко М. П., Коршунов В. С. Менеджмент: підруч. для студентів спец. менеджмент, економіка підприємства; за заг. ред. Коваленко М. П. Одеса : Букаєв Вадим Вікторович, 2017. 361 с.
12. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / 3-тє вид., пер. з англ. О. Любенко. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 384 с.
13. Ковтун Н. С., Літовченко Б. В. Історія вчень менеджменту. Практикум : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 75 с.
14. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
15. Кондратюк Н. В. Менеджмент: практикум. Харків: ХНАУ, Смугаста типографія, 2016. 219 с.
16. Корпоративний менеджмент [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.cfin.ru/>.
17. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: Навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
18. Кубанов Р. А. Клієнторієнтований підхід – ефективний інструмент управління підприємством. Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації : тези доповідей VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Київ, 8-9 квіт., 2021 р. / М-во освіти і науки України; Інститут модернізації змісту

освіти; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв ; Київ. ун-т культури ; Ф-т готельно-ресторанного і турист. бізнесу. Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2021. С. 271-273.

19. Кубанов Р. А., Кучерук А. С., Писанецька С. В. Теоретичні засади організації надання адміністративних послуг в Україні. Science and education: problems, prospects and innovations. Abstracts of the 5th International scientific and practical conference, (4-6 February 2021). CPN Publishing Group. Kyoto, Japan. 2021. С. 588-596.

20. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Процик І. С., Романишин С. Б., Дарміць Р. З. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. посіб.; 2-ге вид., випр. та допов. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 207 с.

21. Марущак С. М. Оцінка та управління підприємницькими ризиками : навч. посіб. / С. М. Марущак, Г. В. Єфімова, О. В. Пащенко. Херсон : Олдіплюс, 2014 296 с.

22. Менеджмент: навч. посіб. / Г.Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю.В. Поканєвич, та ін.; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.

23. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 560 с.

24. Новикова І. В., Белова А. І., Кубанов Р. А. Шляхи удосконалення корпоративного управління в Україні. Просторовий розвиток територій: традиції та інновації: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 26-27 листопада 2020 р.). К.: ДКС Центр, 2020. С. 103–105.

25. Новикова І. В., Белова А. І., Кубанов Р. А. Складові інформаційного забезпечення діяльності публічної влади // Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (5 листопада 2020 року). Одеса: Одеський національний політехнічний університет, 2020. С. 284–286.

26. Новикова І.В. Управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств в умовах технологічних змін / І.В. Новикова. – Київ-Херсон : Київ. 8ац.. Ун-т будівництва і архітектури ; Вид-во ПП Вишемирський В.С.,2015. – 360 с.

27. Овсієнко О. В. Бізнес-адміністрування у правовій економіці. Modern Management: Economy and Administration: monograph / The Academy of Management and Administration in Opole. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2018. Р. 89–96.

28. Основи менеджменту: підручник / за ред. А.А. Мазаракі, І.В. Чумаченко. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.

29. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.

30. Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с. 10. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.

31. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття

управлінських рішень. Навч. посіб. за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.

32. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.

33. Сотнікова І. М. Методи формування системи управління персоналом, як фактор підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств. Моделювання регіональної економіки: збірник наукових праць. Івано-Франківськ: Плай, 2018. № 2(132). С. 58–65.

34. Сотнікова І. М. Методичний підхід до формування системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць. К.: КНУБА, 2017. Вип. 35. Ч. 2. С. 73–82.

35. Сотнікова І. М. Модернізоване інструментальне підґрунтя вартісно-орієнтованого управління персоналом будівельних організацій. Будівельне виробництво: міжвідомчий наук. журнал. Серія: «Економіка». К.: НДІБВ, 2017. № 62 (2). С. 65–70.

36. Сотнікова І. М. Оцінювально-аналітичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць. К.: КНУБА, 2018. Вип. 36. Ч. 2. С. 135–144.

37. Трейсі Б. Звички на мільйон доларів / 2-ге вид., пер. з англ. Ю. Григоренка. Харків: Vivat, 2019. 288 с.

38. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2018. 434 с.

39. Чудовська В.А. Формування та функціонування ефективного механізму розвитку виробництва органічної сільськогосподарської продукції / О.І. Гуторов, В.А. Чудовська // Економічні, екологічні та соціальні аспекти використання земельних ресурсів в Україні: [колективна монографія]; за ред. О.В. Улянченко. Х.: Смугаста тип., 2015. С. 216–226.

40. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.

41. www.12manage.com – Інтернет-портал з проблем менеджменту

42. www.companion.ua – журнал «Компаньон»

43. www.delovoy.com.ua – бізнес-видання «Деловой журнал»

44. www.expert.ua – український щотижневик «Експерт»

45. www.kmu.gov.ua – Кабінет міністрів України

46. www.liga.net – українська мережа ділової інформації

47. www.management.com.ua – Інтернет-портал для управлінців

48. www.management.web-standart.net – журнал «Управление компанией»

49. www.rada.gov.ua – Верховна Рада України

50. www.ukrstat.gov.ua – Державний комітет України із статистики