

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор  К.В. Муравйов

«27» березня 2025 р.

ПРОГРАМА

ДЛЯ ФАХОВИХ ВСТУПНИХ ВИПРОБУВАНЬ  
ДЛЯ ВСТУПНИКІВ

*на здобуття освітнього ступеня бакалавр  
(на базі бакалавра, спеціаліста, магістра)*

*зі спеціальності «Менеджмент»*

Схвалено на засіданні кафедри управління бізнесом  
протокол № 8 від 20 березня 2025 р.

Завідувач кафедри  Г.А. Братусь

Київ – 2025

## ВСТУП

Метою вступного випробування є комплексна перевірка знань вступників, які вони отримали в результаті вивчення циклу дисциплін, передбачених навчальними планами та програмами відповідних напрямів освітньо-професійної підготовки молодших спеціалістів. Вступник повинен продемонструвати знання з фундаментальних та професійно-орієнтованих дисциплін, уміння та навички щодо узагальненого об'єкта праці і показати здатність вирішувати типові професійні завдання, передбачені для відповідного освітньо-кваліфікаційних рівнів підготовки фахівців.

Завданнями вступного випробування є:

- перевірка розуміння студентом програмного матеріалу профільної дисципліни професійної підготовки;
- оцінювання здатності студента до творчого використання набутих знань;
- аналіз уміння студента сформулювати своє ставлення до конкретних проблем маркетингової діяльності організацій в умовах ринку.

До програми вступного випробування включено навчальний матеріал нормативної дисципліни циклу професійної підготовки молодшого спеціаліста «Менеджмент». Це дозволяє комплексно оцінити рівень теоретичної і практичної підготовки вступників, визначити ступінь орієнтації в реальному маркетинговому середовищі та освоєння основних професійних навичок, необхідних для продовження навчання у бакалавраті. Програма дисципліни подається у розділі 1.

У кожному варіанті фахового вступного випробування органічно поєднуються теоретичні питання та матеріал практичного характеру, що дозволяє виявити знання й уміння використовувати категорійний апарат, методи обґрунтувань і розрахунків за окремими функціями фахівця з менеджменту.

## **Програмний матеріал**

### **Тема 1. Сутність та роль управління і менеджменту**

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій “управління” та “менеджмент”. Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки.

Інструменти менеджменту: ієрархія; організаційна культура; ринок. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту.

Особливості менеджменту в економічно розвинутих країнах: Північноамериканська модель менеджменту; західноєвропейська модель менеджменту; японська модель менеджменту. Концептуальні моделі сучасного менеджменту.

Особливості становлення сучасного менеджменту в Україні.

### **Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту**

Закони та закономірності менеджменту. Вплив об’єктивних економічних законів, законів соціології, психології, кібернетики та інших наук на менеджмент. Система закономірностей менеджменту.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Загальні принципи менеджменту: принцип наукової обґрунтованості; принцип ефективності; принцип оптимальності; принцип постійного вдосконалення процесів та методів менеджменту; принцип плановості; принцип єдності цілей; принцип цілісності системи менеджменту; принцип морального та матеріального стимулювання праці. Принцип гнучкості організаційних структур. Організаційні принципи менеджменту.

### **Тема 3. Історія розвитку менеджменту**

Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту:

Школа наукового управління; класична школа управління; школа людських стосунків; школа виробничої демократії; школа поведінкових наук. Особливості сучасної фази розвитку науки менеджменту.

Концепції сучасної науки менеджменту: процесний підхід; системний підхід; ситуативний підхід.

Зародження та розвиток наукових досліджень менеджменту в Україні. Напрями наукового формування вітчизняної моделі менеджменту.

#### **Тема 4. Організації як об'єкти управління**

Поняття організації. Сутність і основні риси формальної організації. Причини виникнення, принципи функціонування організацій. Складові категорії “організація”.

Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних.

Зовнішнє середовище організації. Оцінка факторів зовнішнього середовища.

Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації.

Класифікація виробничо-господарських організацій. Підприємство – виробничо-правова форма виробничо-господарської організації. Види і статус підприємств в Україні.

#### **Тема 5. Планування як загальна функція менеджменту**

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Класифікація планів організації.

Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних та слабких боків організації; розроблення стратегії. Базові стратегії.

Економіко-організаційний зміст оперативного планування. Загальна характеристика бізнес-планування.

Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

#### **Тема 6. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту**

Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Командний ланцюжок. Владні повноваження, обов'язки, відповідальність. Норма керованості. Централізація та децентралізація. Процес делегування повноважень та відповідальності.

Сутність організаційної структури управління та її роль в досягненні мети. Елементи структури. Характеристика основних видів організаційних структур управління. Лінійні і функціональні організаційні структури управління. Комбіновані структури управління: лінійно-функціональна; лінійно-штабна; дивізійна; матрична.

#### **Тема 7. Мотивування як загальна функція менеджменту**

Поняття мотивування як функції менеджменту. теорії мотивування: теорії змісту (теорія потреб А. Маслоу, двочинникова теорія Фредеріка Герцберга, теорії Х та Y Д. Мак-Грегора) та теорії процесів (теорія очікувань, теорія справедливості, теорія визначення цілей).

Мотиваційні засоби менеджера. Оплата праці, як основний чинник мотивування продуктивності праці. Оплата праці: заробітна плата; система винагород та премій. Сучасні системи та форми стимулювання праці. Методи соціального впливу та морального стимулювання.

### **Тема 8. Контролювання та регулювання як загальні функції менеджменту**

Поняття контролю та його місце в системі управління.

Завдання контролю: пристосування до зміни середовища; обмеження нагромадження помилок; додання складних організаційних проблем; мінімізація затрат.

Типи контролю: сфери контролю; рівні контролю; відповідальність за контроль. Етапи контролювання : затвердження стандартів; оцінка виконання; порівняння показників виконання за стандартами; провадження коректив. Види управлінського контролю. Рівні операційного контролю: попередній контроль; поточний контроль; підсумковий контроль. Фінансовий контроль. Системи контролювання: внутріфірмове; незалежне; державне регулювання.

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Функція менеджменту “оперативне регулювання”.

### **Тема 9. Методи менеджменту**

Загальні особливості методів менеджменту. Класифікація методів менеджменту. Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту.

Економічні методи менеджменту. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту.

### **Тема 10. Управлінські рішення**

Сутність управлінських рішень. Типи управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень: ухвалення рішень за умов визначеності; ухвалення рішень в умовах ризику; ухвалення рішення за умов невизначеності.

Етапи раціонального ухвалення управлінського рішення: виявлення та визначення ситуації, що потребує вирішення; визначення варіантів; оцінка варіантів; вибір оптимального варіанта; впровадження обраного варіанта; оцінка результатів.

Поведінкові аспекти ухвалення управлінського рішення. Адміністративна модель ухвалення рішення. Політичні чинники в ухваленні рішення. Етика й ухвалення управлінського рішення.

Групове ухвалення рішення в організаціях. Форми групового ухвалення рішення.

### **Тема 11. Інформація і комунікації у менеджменті**

Інформація, її сутність та значення в менеджменті. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації. Особливості надходження, утворення і використання інформації на рівнях менеджменту.

Носії, операції та процедури оброблення інформації у процесі менеджменту.

Поняття і характеристика комунікацій. Комунікативний процес, його елементи та етапи. Різновиди комунікацій. Комунікації між організацією та середовищем. Між рівневі комунікації в організації. Комунікації між керівником та підлеглими. Комунікації між керівником та робочою групою. Поняття про трансакції.

Методи вдосконалення комунікацій. Методи вдосконалення між особистісних комунікацій. Підвищення ефективності інформаційного обліку.

### **Тема 12. Керівництво та лідерство**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Типи керівників. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Взаємозв'язок загальних функцій менеджменту з функціями керівника.

Основи керівництва: вплив; лідерство; влада.

Влада в менеджменті. Види та баланс влади. Форми влади керівника.

Природа лідерства та його складові. Типологія лідерів. Теорії лідерства. Теорія підходу з позиції особистих якостей. Теорія поведінкового підходу. Теорія ситуаційного підходу.

Особливості національних систем керівництва.

### **Тема 13. Менеджмент груп та команд**

Групи та команди в організаціях. Типи груп та команд: функцій на група; неформальна група ; цільова група. Причини об'єднання людей у групи та команди: особисті зацікавлення; діяльність груп; мета групи; потреба належності; вигода. Стадії розвитку груп та команд.

Характеристика груп та команд. Структура обов'язків. Норми поведінки. Згуртованість. Формальне та неформальне лідерство.

Між особисті та між групові конфлікти. Природа конфліктів. Причини конфліктів.

Керування конфліктами в організаціях. Контролювання конфліктів. Заохочення конфліктів. Вирішення та обмеження конфліктів.

#### **Тема 14. Відповідальність та етика у менеджменті**

Сутність відповідальності та етики у менеджменті. Зміст юридичної відповідальності: дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм, тощо. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

Перевага та недоліки соціальної відповідальності. Сутність та значення соціальної поведінки. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей.

Причини неетичної поведінки .

Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

#### **Тема 15. Організаційні зміни. Ефективність менеджменту**

Сутність та природа організаційного розвитку. Технології розвитку організації. Ефективність розвитку організацій.

Природа організаційних змін. Чинники, що обумовлюють організаційні зміни. Сфери організаційних змін. Планування організаційних змін.

Керування змінами в організації. Моделі процесу змін: модель Луїна; поглиблений підхід до змін. Причини опору змінам. Долання опору змінам.

Ефективність менеджменту організацій. Ефективність менеджменту організації, критерії та методи її оцінювання. Оцінювання ефективності діяльності структурних підрозділів менеджменту організацій.

#### **Тема 16. Управління конфліктами**

Причини конфліктів. Типи конфліктів. Поведінка менеджерів в конфліктній ситуації: конкурентна чи кооперативна дія. Вплив закону соціальних відношень на ступінь конфлікту. Фрустрація. Шляхи подолання конфліктів в організації: структурні зміни; вилучення елементів, які перестали сприяти успіху. Вплив особистих якостей менеджера на конфліктну ситуацію. Профілактичні заходи по забезпеченню передконфліктних ситуацій. Проблеми оптимізації взаємовідносин. Ефективність спільної праці. Цілеспрямована дія на групу.

Модель процесу конфлікту. Управління конфліктною ситуацією. Структурні методи. Міжособистісні стилі вирішення конфліктів: ухилення, компроміс, зглаження, примушення, вирішення проблеми.

Прийоми та методи дії менеджера в конфліктних ситуаціях.

### Структура тестового завдання

Вступне випробування проводиться письмово у вигляді тесту. Тест являє собою закриті питання, в яких потрібно обрати один правильний варіант відповіді. Тестове вступне випробування складається з 15 завдань, кожне з яких оцінюється в 13,33 бала за правильну відповідь. Таким чином, за правильні відповіді на всі питання абітурієнт може отримати максимальну кількість – 200 балів.

Час виконання завдань – 30 хвилин.

### Критерії оцінювання тестових завдань

Критерії оцінювання тестових вступних випробувань абітурієнтів старших курсів в 200 бальній шкалі.

Максимальна можлива сума набраних балів становить 200.

Мінімальна кількість балів для участі в конкурсному відборі становить 100 балів.

### Нормативи оцінювання

<b>Кількість вірних відповідей</b>	<b>Оцінка (кількість балів)</b>
1–7	до 100
8	100
9	120
10	130
11	150
12	160
13	170
14	190
15	200

## Приклад тестового завдання

### ВАРІАНТ 1

1. **Розстановка членів організації згідно повноважень та статусу – це:**

- А. Функція менеджменту;
- Б. Управлінське рішення;
- В. Ієрархія;
- Г. Мотивація.

2. **Менеджери низової ланки управління відповідають за:**

- А. Діловий етикет;
- Б. Визначення цілей і стратегій організацій;
- В. Безпосереднє використання матеріальних ресурсів;
- Г. Соціальну політику.

3. **Топ-менеджери відповідають за:**

- А. Керівництво функції управлінських відносин між підрозділами;
- Б. Визначення цілей і стратегій організацій;
- В. Безпосереднє використання матеріальних ресурсів;
- Г. Виплату премій.

4. **Сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів із метою досягнення цілей організації – це:**

- А. Управління;
- Б. Менеджмент;
- В. Підприємництво;
- Г. Бізнес.

5. **До макросередовища організації відносяться:**

- А. Кадрове забезпечення організації.
- Б. Принципи управління.
- В. Законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин в державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, соціально-культурні обставини.
- Г. Конкуренти і постачальники.

6. **Сутність принципу єдиноначальності полягає в тому, що:**

- А. Кожен вид діяльності повинен мати одного керівника.
- Б. Відданість персоналу своїй справі.
- В. Дисципліна обов'язкова для всіх.
- Г. Кожен працівник має безпосереднього керівника, якому він підзвітний.

7. **Одним із інструментів управління є:**

- А. Ієрархія (рівні управління).
- Б. Рівні управління.
- В. Мотивація.
- Г. Контроль.

8. **Одним із інструментів управління є:**

- А. Післяпродажне обслуговування товару.
- Б. Збутова політика.
- В. Культура.
- Г. Менеджмент.

9. **Вироблені та визначені суспільством, організацією, групою, цінності, норм поведінки, які примушують людину поводити себе так, а не інакше:**

- А. Ієрархія.
- Б. Менеджмент.
- В. Ринок.
- Г. Культура.

10. **Підхід до управління, згідно з яким результати одних і тих самих управлінських дій в різних ситуаціях можуть суттєво відрізнятися:**

- А. Системний підхід.
- Б. Ситуаційний підхід.
- В. Процесний підхід.
- Г. Управлінський підхід.

11. **Види контролю за етапами проведення:**

- А. Фінансовий, виробничий, маркетинговий
- Б. Внутрішній та зовнішній суб'єкта і об'єкта контролю
- В. Одиничний, множинний, багатофункціональний
- Г. Попередній, поточний, підсумковий

12. **Основними критеріями цього виду контролю є строки виготовлення, якість продукції, ефективність використання виробничих потужностей, аналіз витрат виробництва:**

- А. Фінансовий.
- Б. Внутрішній.
- В. Виробничий.
- Г. Проміжний.

13. **Основними критеріями цього виду контролю є ефективність рекламної кампанії, рівень конкурентоспроможності продукції, якість післяпродажного обслуговування споживачів, рівень витрат на збут і просування товару тощо:**

- А. Фінансовий.
- Б. Маркетинговий.
- В. Виробничий.
- Г. Підсумковий.

**14. Контроль одного параметра - це:**

- А. Одиничний контроль.
- Б. Множинний.
- В. Багатофункціональний.
- Г. Незалежний.

**15. Контроль багатьох параметрів – це:**

- А. Одиничний контроль.
- Б. Множинний.
- В. Багатофункціональний.
- Г. Залежний.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Вид. 2-ге переробл. і допов. / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2024. 356 с.
2. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
3. Менеджмент і адміністрування : підручник для бакалаврів / Колектив авторів: Терлецька Н.М., Антохов А.А., Терлецька Ю.О., Грунтковський В.Ю., доц. Поченчук Г.М., Запхляк В.М., Кравець В.І., Сторощук Б.Д., Заволічна Т.Р., Клевчик Л.Л. Чернівці : 2022. 684 с.
4. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навч. посібник. Частина 1. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 135 с.
5. Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної; Національний університет «Києво-Могилянська академія». – Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. – 460 с. – (Серія «Могилянський підручник»).
6. Менеджмент: Підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.
7. Менеджмент успішних керівників: світовий досвід та перспективи. Кредісов А. І., Панченко Є. Г. – Київ: Вид-во «Знання України», 2024. – 536 с. ISBN : 9789663165080 (укр.).
8. Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість. Костянтин Кошеленко. – Київ: Вид-во «Ultimate Veneciary Publishing», 2024. – 536 с. ISBN : 9786177982097 (укр.).
9. Храпко П. Ю., Зошук Н. В., Клюха О. О. «Поведінковий підхід» в управлінні, аналізі та проектуванні організацій: основні поняття і методології. Науковий збірник «Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих учених Дрогобицького державного педагогічного

університету імені Івана Франка» – Дрогобич : Видавничий дім «Гельветика», 2024. – Вип. 71. Том 3.– С. 104-111. DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/71-3-16>.

10. Зошук Н., Ключа О., Шадюк Т. Управління соціокультурною діяльністю в аспекті інформаційної культури. Вісник Львівської національної академії мистецтв 2024. Вип. № 52. С. 136-143. DOI: 10.37131/2524-0943-2024-52-14

11. Zoshchuk N. V., Shadiuk T. A., Kliukha O. O. Communication Basics of the Concept of Information Culture in Social Management. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Філософські науки. Житомир: ЖДУ ім. І. Франка. 2023. Випуск № 2 (94). С. 100-108. DOI: [https://doi.org/10.35433/PhilosophicalSciences.2\(94\).2023.1-153](https://doi.org/10.35433/PhilosophicalSciences.2(94).2023.1-153)

12. Храпко П. Ю., Зошук Н. В., Ключа О. О. «Організаційна семіотика» у перспективі теорії та практики управління. Науковий збірник "Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих учених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка". № 69. 2023. С. 114-119. DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/69-3-17>

13. Kliukha O. O., Lyrka Y. Impact of war on global nancial markets. Міжнародна науково-практична конференція «Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання», [Електронне видання] : зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, 10 листопада 2023 р. – Рівне : НУВГП, 2023. С. 131 – 133. URI: <http://ep3.nuwm.edu.ua/id/eprint/28534>

14. Квачук Д. В., Ключа О. О. Організаційна культура як елемент успіху компанії. Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції: збірник матеріалів XIII Міжнародної науково-практичної конференції 16 травня 2024 р. – Рівне : НУВГП, 2024. – С. 127-129. URI: <http://ep3.nuwm.edu.ua/id/eprint/30340>

15. Nataliia Kovshun, Nina Kushnir, Vladyslav Solodkyu, Alla Zhemba and Oksana Kliukha. Rating of economic entities in the sector as a component of water resources management. E3S Web Conf. Volume 408, 2023. International Conference on Sustainable, Circular Management and Environmental Engineering (ISCMEE 2023) P 8. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340801023>

16. Безтелесна Л.І., Белотел Д.О., Ключа О.О. Менеджерські альтернативи

та доцільність їх застосування у діяльності закладу охорони здоров'я. Вісник НУВГП. Сер. Економічні науки. Вип. 3(99). 2022. С 12-28.

<https://doi.org/10.31713/ve320222>

17. Cherchata, A., Popovychenko, I., Andrusiv, U., Simkiv, L., Kliukha, O & Horai, O. (2020). A methodology for analysis and assessment of business processes of Ukrainian enterprises. *Management Science Letters*, 10(3), 631- 640. Scopus DOI:10.5267/j.msl.2019.9.016

18. Вікторія Берещак. Комунікаційна стратегія в бізнесі. Як досягти максимуму в спілкуванні з аудиторією. Україна: Yakaboo Publishing. 2023. – 200 с. ISBN 978-617-8107-63-5 (укр.).

19. Діна Волинець. Curly менеджмент. Як управляти проєктами, не зраджуючи собі. Україна: Yakaboo Publishing. 2023. – 216 с. ISBN 978-617- 8107-55-0 (укр.).

20. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі. Як стати успішним у житті та кар'єрі / Деніел Гоулман; пер. з англ. Ю. Шекет. – Х. : Віват, 2021. – 528 с. – (Серія «Бізнес», ISBN 978-966-982-222-2 (укр.).

21. Генрі Мінцберг. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією (укр.). К.: Наш Формат. 2018. – 408 с. ISBN 978-617- 7552-61-0.

22. Окорський В.П. Збірник тестових завдань з дисципліни "Менеджмент": практикум : навч. посіб. / В.П. Окорський, О.В. Пахаренко, Б.Б. Стасюк; за ред. В.П. Окорського. – Рівне : НУВГП, 2017. – 175 с.

23. Основи менеджменту: практикум : навч. посіб. / В.П. Окорський, О.О. Клюха, О.М. Мандзюк [та ін.]; за ред. В.П. Окорського. – Рівне : НУВГП, 2010. – 447 с.