

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**



**ПРОГРАМА  
ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**  
для вступників на освітньо-професійну програму підготовки  
фахівців освітнього ступеня «Магістр»  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
(освітня програма «Адміністративний менеджмент»)

Голова фахової атестаційної комісії

\_\_\_\_\_ **Ольга ГОГУЛЯ**

Тестове завдання для вступу на програму підготовки фахівців освітнього ступеня «Магістр» складається з 30 запитань із комплексу управлінських дисциплін. За характером формування відповідей використовуються завдання закритої та відкритої форм. Завдання закритої форми представлені запитаннями, що потребують обрання однієї або кількох відповідей із запропонованого набору варіантів, вибору відповідності або їхньої послідовності. Відкритими є запитання, в яких необхідно коротко відповісти на поставлене питання (одним словом чи словосполученням, вписати формулу), дати числову відповідь або вказати результат розрахункової задачі.

## **ПЕРЕЛІК ДИСЦИПЛІН ТА ЇХНІХ РОЗДІЛІВ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ІСПИТ**

### **МЕНЕДЖМЕНТ**

Історія розвитку та роль менеджменту в сучасних організаціях. Загальна характеристика еволюції наукових підходів до управління організаціями. Класична теорія менеджменту (школа наукового менеджменту, адміністративна школа менеджменту); неокласична теорія менеджменту (школа людських ресурсів); кількісна теорія менеджменту. Сутнісна характеристика процесного, системного, ситуаційного підходів до управління. Сучасні напрями розвитку науки управління. Розвиток управлінської науки в Україні. Гуманізація, глобалізація та цифровізація як головні характеристики сучасного менеджменту.

Організація та її середовище в менеджменті. Організація як об'єкт управління. Поняття «організація». Загальні характеристики організації: відкритість як системи, залежність від зовнішнього середовища та постійна взаємодія з ним; ресурси як умова існування; горизонтальний і вертикальний поділ праці як головна умова ефективності управлінської діяльності. Організація як відкрита система. Життєвий цикл організації. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації та основні їх чинники. Базові моделі організації та відповідні до них концепції управління організацією.

Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування». Управління як наука і мистецтво. Сучасне тлумачення ролі і сутності менеджменту. Суб'єкт і об'єкт менеджменту. Менеджмент як система. Принципи менеджменту (за А. Файолем, принципи сучасного менеджменту). Функціональні сфери менеджменту: операційний, HR-менеджмент, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий, стратегічний. Менеджер в організації, його значення і роль. Ознаки діяльності менеджера. Ролі менеджера в організації за Г. Мінцбергом. Якості, необхідні менеджерам. Розподіл управлінської праці. Перспективна модель менеджера. Рівні менеджменту в організації (вищий, середній, низовий) та їх завдання. Управлінська праця як спеціалізований вид людської діяльності.

Методи менеджменту. Класифікація методів менеджменту. Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи менеджменту. Економічні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту.

Функції менеджменту та їх класифікація. Загальні та специфічні функції менеджменту. Планування як функція менеджменту, його суть та завдання.

Принципи планування, види планування та їх взаємозв'язок. Класифікація планів організації. Стратегічний, тактичний, операційний плани. Етапи процесу планування. Система планів організації, етапи процесу планування за Р. Акоффом (визначення існуючих проблем в організації, планування її цілей, планування засобів досягнення цілей, планування необхідних ресурсів, розробка способів впровадження планів). Стратегічне планування, етапи стратегічного планування. Місія організації як основна, загальна мета організації, що чітко визначає причину її існування. Цілі організації (SMART) та вимоги до них, «дерево» цілей. Сутність концепції «управління за цілями» (MBO (management by objectives)). Класифікація стратегій. Базові стратегії. Чинники вибору стратегії. Методи оцінювання середовища функціонування організації та стратегічних зон господарювання: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз стратегічних альтернатив (матриця Бостонської консалтингової групи (BCG)). Управління реалізацією стратегічного плану. Суть понять: «тактика», «політика», «процедури», «правила», «бюджет».

Організація (організування) як функція менеджменту. Основні процеси реалізації функції організація: створення системи повноважень, розподіл організації на компоненти (підрозділи). Горизонтальний та вертикальний поділ праці. Організація та організаційна діяльність. Організація взаємодії. Повноваження та відповідальність. Делегування повноважень у менеджменті: елементи процесу делегування, типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні). Організаційні структури. Сутність організаційної структури. Основні складові організаційної структури: ступінь складності, ступінь формалізації, ступінь централізації. Департаменталізація як процес структурного поділу організації за певними ознаками на структурні одиниці: підрозділи, служби, штаби. Види департаменталізації: функціональна, продуктова, територіальна. Класифікація організаційних структур. Характеристика основних видів організаційних структур. Елементи структури. Типи структур управління: лінійна, функціональна (з чіткими та конкретними завданнями (виробництво, маркетинг, фінанси)), лінійно-функціональна, дивізіональна (за продуктами, за групами споживачів, за місцем розташування), матрична (передбачає створення тимчасових проєктних груп), мережева, адаптивна.

Мотивація як функція менеджменту. Мотивація та її основні компоненти: потреба (первинні та вторинні потреби, матеріальні та нематеріальні; природні та соціальні), мотив, спонування, стимул, винагорода, цінність. Види мотивування: внутрішнє (виходячи з внутрішніх потреб людини, прагнення досягнення певної мети, потягу до пізнання, страху тощо), зовнішнє (виникає через зовнішній вплив на працівника через оплату праці, накази, норми поведінки і т.ін.). Еволюція теорій мотивацій. Змістовні та процесні (процесуальні) теорії мотивації.

Контроль як функція менеджменту. Умови необхідності контролювання в менеджменті: невизначеність; запобігання виникненню кризових ситуацій; підтримка досягнення цілей організації. Еволюція поглядів на контролювання в управлінській діяльності. Поняття «контроль» та його місце в системі управління. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю:

попередній, поточний, заключний. Етапи процесу контролю: формування контрольованих показників, вимірювання досягнутих результатів, регулювання. Етапи регулювання: зворотний зв'язок, оцінка виконання рішень, корегування рішень.

Управлінські рішення в менеджменті. Класифікація управлінських рішень, вимоги до їх якості. Процес прийняття управлінських рішень. Зміст основних етапів прийняття управлінських рішень (за М. Месконом): діагностика проблеми, формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень, виявлення альтернатив та їх оцінка, остаточний вибір. Чинники, що впливають на управлінські рішення (особистісні оцінки керівника, рівень ризику, час і оточення, що змінюється, інформаційні та поведінкові обмеження, негативні наслідки та взаємозалежність рішень). Характеристика управлінських рішень: запрограмовані, незапрограмовані, інтуїтивні управлінські рішення, управлінські рішення, що ґрунтуються на судженнях, раціональні управлінські рішення. Поняття і моделі теорії прийняття рішень: класична, поведінкова, ірраціональна. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів. Методи обґрунтування управлінських рішень. Класифікація та призначення кількісних і якісних методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Характеристика загальнонаукових підходів і способів (системний, комплексний, моделювання, експериментування) до прийняття управлінських рішень. Сутнісна характеристика методу «платіжної матриці». Побудова «дерева рішень» та вибір оптимального варіанта.

Інформація в менеджменті. Класифікація інформації. Вимоги до управлінської інформації. Інформаційний процес. Поняття комунікації. Види комунікацій: організаційні (формальні) комунікації: комунікації між організацією та зовнішнім середовищем, міжрівневі комунікації в організації, горизонтальні комунікації, комунікації між керівником і підлеглими; міжособистісні (неформальні) комунікації: вербальні та невербальні комунікації. Засоби комунікацій: вербальні засоби комунікації (презентація, переговори); невербальні засоби комунікації (візуальні; тактильні). Перешкоди в комунікаціях. Шуми в комунікації. Комунікаційний процес, його елементи та етапи. Складові сучасної моделі комунікаційного процесу: формулювання повідомлення відправником; кодування повідомлення і вибір каналу; декодування інформації одержувачем; зворотний зв'язок. Управління організаційними комунікаціями.

Керівництво та лідерство. Керівництво в організації, форми влади та впливу. Форми впливу у менеджменті: переконання, навіювання, вплив через участь, примус. Влада у менеджменті. Типи (види) влади у менеджменті: законна (традиційна) влада, влада примусу, влада винагороди, інформаційна влада, влада зв'язку, влада експерта, еталонна влада (влада прикладу). Лідерство в менеджменті. Теорії лідерства. Формальне та неформальне лідерство. Підходи до лідерства: підхід з позицій особистих якостей; поведінковий підхід; ситуаційний підхід. Сучасні підходи до визначення ефективності стилів керівництва. Стиль керівництва як манера поведінки

керівника. Класифікація та характеристика стилів керівництва (за К. Левінім): авторитарний, демократичний, ліберальний.

Поняття «конфлікт» і «стрес» в менеджменті. Конфліктні ситуації. Різновиди та причини виникнення конфліктних ситуацій. Міжособистісні та міжгрупові конфлікти в організаціях. Модель і стадії розвитку конфлікту. Шляхи конструктивного вирішення конфліктів. Поведінка людей у конфліктних ситуаціях. Управління конфліктами в організаціях. Суть та природа стресу, розуміння стресостійкості.

Природа організаційних змін, різновиди нововведень. Управління змінами, подолання опору змінам. Організаційний розвиток та управління ним. Соціальна відповідальність та етика в менеджменті. Організаційна культура, її роль та значення в управлінні організацією.

Поняття «ефективність управління». Підходи до визначення ефективності управління (цільовий, функціональний, композиційний, множинний, поведінковий). Показники ефективності управлінської діяльності. Напрями підвищення ефективності управління організацією.

### **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
2. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
3. Гуменник В. І., Копчак Ю. С., Кондур О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: Знання, 2012. 503 с.
4. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
5. Дудар Т. Г., Волошин Р. В., Дудар В. Т. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 336 с.
6. Кравченко В. О. Менеджмент: навчальний посібник. Одеса, 2013. 165 с.
7. Маркіна І. А., Біловол Р. І., Власенко В. А. Менеджмент організації: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 248 с.
8. Менеджмент: Навчальний посібник/ С. І. Михайлов, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк, О. П. Гоголя та ін. / За ред. С. І. Михайлова. Київ: НУБіП України, 2013. 536 с.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебник. пер. с англ. 3-е изд. Москва, 2008. 702 с.
10. Мостенська Т. Л. Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. Менеджмент: підручник. 2-ге видання. Київ: Кондор, 2012. 758 с.
11. Основы менеджмента. Теорія і практика: навчальний посібник / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, та ін.; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
12. Основы менеджмента: навчальний посібник / За ред. А. Мазаракі. Харків: Видавництво «Фоліо». 2014. 848 с.

13. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: Підручник. 4-те вид. Київ: «Кондор», 2012. 664 с.
14. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2011. 312 с.
15. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту: навчальний посібник. Київ: Каравела, 2012. 304 с.
16. Шинкарук Л. В., Мостенська Т. Л., Власенко Т. О. Менеджмент: навчальний посібник. Національний університет біоресурсів і природокористування України. 2017. 216 с.
17. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок. 2017. 252 с.

## ПРИКЛАД ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

### Частина 1 (базовий рівень)

(15 завдань, вирішення яких передбачає одну правильну відповідь на завдання)

#### 1. Лідерство - це:

1	здатність здійснювати вплив на окремі особистості і групи, направляючи їх зусилля на досягнення цілей організації
2	можливість здійснювати керівництво організацією
3	поведінка індивіда, яка вносить зміни у поведінку інших
4	цілеспрямований вплив однієї людини на іншу, яке змінює поведінку, відносини цього іншої людини

#### 2. До економічних методів менеджменту належать:

1	навчання, підвищення кваліфікації працівника
2	матеріальні стимули, кредитування, ціноутворення
3	статут, установчий договір
4	керівництво, делегування повноважень

### Частина 2 (середній рівень)

(10 завдань, вирішення яких передбачає кілька правильних відповідей на завдання, встановлення відповідності, правильної послідовності, відповідь на відкриті запитання)

#### 1. До основних елементів організаційного процесу (організаційної діяльності) відносять:

1	розподіл праці
2	департаменталізація
3	делегування повноважень
4	розробка стандартних операційних процедур
5	формування політики
6	координація робіт і видів діяльності

#### 2. Встановити відповідність між групами якостей, якими має володіти сучасний менеджер та їх характеристиками:

1. Технічні	А. здатність ідентифікувати ключові чинники тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги
2. Аналітичні	Б. здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення
3. Діагностичні	В. здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності

#### 3. Цілеспрямована дія на об'єкт із метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною певних обставин – це ...

(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь)

### Частина 3 (високий рівень)

**(5 завдань, вирішення яких передбачає чітку (конкретну) відповідь, розгорнуту обґрунтовану відповідь на відкриті запитання, встановлення відповідності, правильної послідовності, розв'язати задачу)**

#### 1. Розкрийте суть поняття «дерево цілей»

*(дайте ґрунтовну відповідь)*

#### 2. Упорядкуйте етапи комунікаційного процесу в логічній послідовності (починаючи з першого етапу):

1	формування або вибір ідеї
2	декодування
3	кодування та передача ідеї
4	здійснення зворотного зв'язку

#### 3. Номінальна заробітна плата робітника підвищилася на 35 %, ціни зросли на 7 %. Як змінилася реальна заробітна плата робітника?

*(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь)*



## **КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ відповідей вступника на тестові завдання**

Метою тестування за фахом є перевірка відповідності знань, умінь і навичок вступників програмним вимогам, з'ясування компетентності та оцінка ступеня підготовленості вступників для отримання освітнього ступеня «Магістр».

Оцінювання знань вступників на вступних випробуваннях здійснюється за шкалою від 0 до 200 балів.

Кожне тестове завдання складається із 30 питань, які за ступенем складності поділені на три частини:

У **частині 1** (базовий рівень) пропонується всього 15 завдань з вибором однієї правильної відповіді. За правильне розв'язання кожного завдання вступник отримує **4 бали**. Відповідно за правильне розв'язання усіх завдань частини 1 вступник отримує 60 балів.

У **частині 2** (середній рівень) пропонується всього 10 завдань: тестові завдання із декількома правильними відповідями, на встановлення відповідності або встановлення правильної послідовності, відповідь на відкрите питання. За правильне розв'язання одного питання вступник може отримати **2, 4, 6, 8 балів** – 2 бали за кожну правильно обрану відповідь, встановлену відповідність чи послідовність. Максимальна кількість балів за правильне вирішення завдань частини 2 – 80 балів.

Завдання **частини 3** (високий рівень) складає 5 завдань: на встановлення відповідності або встановлення правильної послідовності, розв'язання задачі, питання у відкритій формі з розгорнутою відповіддю. За кожне правильне розв'язання завдання вступник отримує **12 балів**. За завдання частини 3 вступник максимально отримує 60 балів.

Відсутність відповіді або неправильна відповідь оцінюється в 0 балів.

Максимальна кількість тестових балів, яку можна набрати, правильно виконавши всі завдання тестової роботи – 200 балів.

Фахова атестаційна комісія оцінює роботу за загальною сумою балів, набраних вступником за результатами тестування, яка може бути в межах від 0 до 200 балів, а мінімальна кількість балів для подальшої участі у конкурсному відборі має складати 124 бали.

Час виконання тестових завдань становить 180 хвилин.