

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

**ПРОГРАМА
ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**
з комплексу фахових дисциплін
для вступників на освітньо-наукову програму «Менеджмент»
третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
зі спеціальності D3 Менеджмент
галузі знань D Бізнес, адміністрування та право

Голова комісії, гарант освітньо-наукової
програми

_____ /Тетяна БАЛАНОВСЬКА/

ПЕРЕЛІК ДИСЦИПЛІН, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ВСТУПНЕ ВИПРОБУВАННЯ, ТА ЇХ ЗМІСТ

МЕНЕДЖМЕНТ

Історія розвитку та роль менеджменту в сучасних організаціях. Загальна характеристика еволюції наукових підходів до управління організаціями. Школи менеджменту. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів до управління. Сучасні напрями розвитку науки управління.

Організація як об'єкт управління. Організація як відкрита система. Життєвий цикл організації. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації.

Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування». Менеджмент як система. Принципи та методи менеджменту. Функції менеджменту. Планування як функція менеджменту. Місія та цілі, дерево цілей. Стратегічне планування. Класифікація стратегій. Організація як функція менеджменту. Характеристика основних видів структур управління. Мотивація як функція менеджменту. Еволюція теорій мотивацій. Змістовні та процесні теорії мотивації. Контроль як функція менеджменту.

Управлінські рішення. Процес прийняття управлінських рішень. Технології прийняття рішень. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Побудова «дерева рішень» та вибір оптимального варіанта.

Інформація в менеджменті. Вимоги до управлінської інформації. Поняття і види комунікацій. Комунікаційний процес, його елементи та етапи. Управління організаційними комунікаціями.

Керівництво та лідерство. Керівництво в організації, форми влади та впливу. Теорії лідерства. Формальне та неформальне лідерство. Стилi керівництва. Сучасні підходи до визначення ефективності стилів керівництва.

Конфліктні ситуації. Різновиди та причини виникнення конфліктних ситуацій. Міжособистісні та міжгрупові конфлікти в організаціях. Шляхи конструктивного вирішення конфліктів. Управління конфліктами в організаціях. Управління змінами, подолання опору. Природа стресу та управління ним.

Менеджери в організації. Ознаки діяльності менеджера. Розподіл управлінської праці. Якості, необхідні менеджерам.

Соціальна відповідальність та етика в менеджменті. Культура організації. Поняття «ефективність управління». Підходи до визначення ефективності управління. Показники ефективності управлінської діяльності. Напрями підвищення ефективності управління організацією.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Принципи та методи управління персоналом. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. Функції системи управління персоналом.

Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації. Сутність стратегії управління персоналом. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики.

Планування персоналу в організаціях. Методи визначення потреби організації у персоналі. Організація набору та відбору персоналу. Пошук та залучення кандидатів на вакантну посаду. Методи збирання інформації про кандидатів на вакантну посаду. Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду. Види і типи співбесіди. Етапи інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади. Процедура ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії. Трудовий договір. Процедура введення працівника в посаду. Адаптація працівника.

Формування колективу організації. Згуртованість трудового колективу. Формування успішної команди. Суть командоутворення. Загальні характеристики вискоефективних команд.

Оцінювання персоналу в організації. Методи оцінки персоналу. Атестація працівників організації. Використання результатів атестації персоналу.

Управління розвитком персоналу організації. Складники освіти дорослих згідно законодавства України. Принципи та методи професійного навчання. Управління діловою кар'єрою працівників. Формування та розвиток кадрового резерву. Компетентнісний підхід та його використання в управлінні персоналом організації.

Соціальне партнерство в організації. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства. Регулювання соціально-трудових відносин в організації.

Ефективність управління персоналом. Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Концептуальні засади теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Поняття «стратегія підприємства». Стратегічні рішення на підприємствах та чинники впливу на їх прийняття. Порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління підприємствами. Моделі стратегічного управління. Суть та особливості стратегічного планування. Бізнес-планування в стратегічному менеджменті.

Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства. Місія та цілі підприємства. «Дерево цілей» в стратегічному менеджменті, методологія формування.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства. Конкурентне середовище і необхідність стратегічного розвитку організаційних формувань. Модель галузевої конкуренції за Портером. Модель життєвого циклу галузі. Визначення ключових факторів успіху (КФУ) підприємства залежно від специфіки галузевого середовища. Методологічні підходи до оцінки стратегічних можливостей, сильних і слабких сторін.

Управління стратегічною позицією підприємства. Методи та інструменти стратегічного (портфельного) аналізу на підприємстві. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства. Методи портфельного аналізу.

Види стратегічного управління. Суть та класифікація стратегій в теорії управління. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування. Взаємозв'язок стратегій із цілями організації, інноваціями, життєвими циклами організації і товару, станом економічного розвитку підприємницьких структур, стратегічною організаційною культурою. Корпоративний, бізнесовий та функціональний рівень стратегії. Види стратегій розвитку бізнесу. Послідовність формування стратегій підприємства за А.Томпсоном: стратегія зростання, підтримки (стабілізації), реструктуризації, скорочення діяльності, ліквідації, комбінації стратегій. Загальноконкурентні стратегії за М.Портером: лідирування на основі зниження витрат (цін), диференціації та фокусування. Система забезпечуючих стратегій.

Стратегічний потенціал підприємства, формування конкурентних переваг підприємства. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства. Інвестиційний процес в стратегічному менеджменті. Оцінка результативності розробленої стратегії.

Стратегічний контроль та оцінювання стратегій в процесі стратегічних перетворень на підприємстві. Основні показники за якими проводиться стратегічний контроль. Методи оцінювання обраних підприємством стратегій. Процес корегування стратегій. Ризик в системі діяльності: суть, класифікація, особливості розвитку. Механізми зниження рівня економічного ризику в стратегічному управлінні. Агенти змін, їх навички та основні завдання. Налагодження зворотного зв'язку в процесі стратегічного управління.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Наукові погляди на сутність самоменеджменту. Етапи розвитку самоменеджменту як науки. Функції самоменеджменту. Концепції самоменеджменту. Встановлення та реалізація особистісних цілей.

Планування роботи менеджера. Тайм-менеджмент. Методи управління часом. Організація діяльності менеджера. Вимоги до організації робочого місця менеджера.

Самомотивація та самоконтроль менеджера. Управління ресурсом активності та працездатності. Управління ресурсом платоспроможності. Управління ресурсом освіченості.

Роль комунікацій у самоменеджменті. Формування професійно-ділових якостей менеджера. Розвиток менеджерського потенціалу. Лідерство як елемент процесу розвитку особистості менеджера. Розвиток лідерства.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

Сутність понять управління інноваціями. Інноваційний процес. Інноваційна діяльність як об'єкт управління. Задачі і функції інноваційного менеджменту. Державна підтримка інноваційних процесів. Організаційні форми інноваційної діяльності. Вплив структури управління на інноваційні можливості організації. Управління інноваційним розвитком організації. Управління інноваційним проектом. Планування та контроль за реалізацією інноваційного проекту. Управління проектними ризиками. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності організації.

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Сутність та функції інвестиційного менеджменту. Інвестиційна стратегія підприємства. Основні етапи процесу формування інвестиційної стратегії підприємств. Методологічні засади та методичний інструментарій інвестиційного менеджменту. Оцінка та прогнозування розвитку інвестиційного ринку. Інвестиційні ресурси підприємства. Правила прийняття інвестиційних рішень. Методичні підходи оцінки й відбору реальних інвестицій. Методи оцінки ліквідності реальних інвестиційних проектів. Управління реальними інвестиціями підприємства. Формування програми реальних інвестицій підприємства. Управління реалізацією та ризиками інвестиційних проектів. Особливості управління інноваційними інвестиціями підприємства. Управління фінансовими інвестиціями підприємства. Управління портфелем фінансових інвестицій підприємства.

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту. Операційна стратегія як основа проектування операційної системи. Операційна система організації. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати. Організація основного виробництва. Виробнича стратегія і конкурентоспроможність підприємства. Планування та проектування операційного процесу на підприємстві. Управління проектами. Управління процесом проектування операційної системи. Управління поточним функціонуванням операційної системи. Управління матеріальними ресурсами. Управління якістю продукції. Управління результативністю операційної діяльності.

АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Теорія адміністративного менеджменту. Система адміністративного менеджменту та апарат управління. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. Сучасні підходи до побудови ефективної системи адміністративного менеджменту підприємств. Планування в адміністративному менеджменті. Організація праці підлеглих та проектування робіт. Мотивація працівників апарату управління. Контроль та регулювання в адміністративному менеджменті. Адміністративні методи управління. Сучасні технології адміністративного менеджменту.

ПРИКЛАД ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

Частина 1

(30 питань, що передбачають одну правильну відповідь на питання)

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

(15 питань, що передбачають декілька правильних відповідей на питання)

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

Частина 3

(5 питань, що передбачають чітку (конкретну) відповідь, розгорнуту обґрунтовану відповідь на відкриті запитання, встановлення відповідності, правильної послідовності)

1. 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

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. Розкрийте суть поняття «дерево цілей»

(дайте ґрунтовну відповідь)

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент в Україні: підручник./ Кол. авт.; за заг. ред. В. М. Ємельянова, О. Н. Євтушенка. Миколаїв: Ємельянова Т. В., 2021. 281 с.
2. Афанасьєв М.В., Іпполітова І.Я., Ушкальов В.В., Муренець І.Г. Менеджмент: навч.-практ. посіб. для самост. вивч. дисципліни у схемах, таблицях, тестах та завданнях / за заг. ред. В.В. Ушкальова. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 392 с.
3. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
4. Балановська Т.І., Гавриш О.М., Восколупов В.В. Сучасні концепції управління: навч. посіб. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2025. 320 с.
5. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
7. Балановська Т. І., Троян А. В., Гавриш О. М., Восколупов В. В. Управління бізнесом : навч. посіб. Вид. 2-ге, перероб. і допов. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 303 с.
8. Буднік М.М., Невертій Г.С., Курилова Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.
9. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент: навч. посіб. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.
10. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Чернівці: Чернівець. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84с.
11. Власюк К.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2025. 152 с.
12. Галушка З. І., Лусте О. О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика: навч. посіб. Чернівці, 2020. 340 с.

13. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
14. Захарченко В.І., Ковтуненко К.В., Лаптева В.В. Інноваційно-інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавничий дім «Гельветика», 2024. 148 с.
15. Іванов М.М., Комазов П.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2023. 368 с.
16. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравелла, 2023. 480 с.
17. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
18. Лідерство та управління людськими ресурсами організації: навч. посіб. / Балановська Т. І., Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Голік В. В. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 281 с.
19. Малярчук Н. М. Тайм-менеджмент: навч. посіб. Умань: Видавець «Сочінський М.М.», 2024. 175 с.
20. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Укл. О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березяно, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринець [За заг. ред. О. І. Драган]. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
21. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
22. Менеджмент: підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
23. Самодай В.П. Менеджмент: у схемах і таблицях: навч. посіб. Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2025. 494 с.
24. Старченко Г. В., Калінько І. В., Косач І. А. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ: Кондор, 2020. 232 с.
25. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво «Новий Світ– 2000», 2020. 356 с.
26. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / А. В. Балабаниць, М. О. Горбашевська, Л. А. Кислова, В. М. Мацука, Ф. Л. Перепадя ; за заг. ред. А. В. Балабаниць. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с.
27. Стратегічне управління: конспект лекцій. навч. посіб. / уклад. Л. П. Артеменко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
28. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
29. Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Сидоров О. А. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Дніпро: Дніпров. держ. ун-т.внутр. справ, 2024. 119 с.
30. Шильнікова З. М. Самоменеджмент: навч. посіб. Київ: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022. 224 с.
31. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ
відповідей вступника на тестові завдання
для вступу на програми підготовки
здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

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

Кожне тестове завдання складається із 50 питань, які за ступенем складності поділені на три частини:

У **частині 1** пропонується всього 30 питань з вибором однієї правильної відповіді. За правильну відповідь вступник отримує **2 бали**. Відповідно за правильні відповіді на всі питання частини 1 вступник отримує 60 балів.

У **частині 2** пропонується 15 питань із декількома правильними відповідями. Максимальна кількість балів за правильні відповіді на всі питання частини 2 становить 90 балів (**6 балів** за кожне питання).

У **частині 3** пропонується 5 питань: передбачають чітку (конкретну) відповідь, розгорнуту обґрунтовану відповідь на відкриті запитання, встановлення відповідності, правильної послідовності. За кожну правильну відповідь вступник отримує **10 балів**. За правильні відповіді на всі питання частини 3 вступник отримує 50 балів.

Відсутність відповіді або неправильна відповідь оцінюється в 0 балів.

Максимальна кількість балів, яку можна набрати, надавши правильні відповіді на всі питання тестового завдання – 200 балів.

Фахова атестаційна комісія оцінює роботу за загальною сумою балів, набраних вступником за результатами тестування, яка може знаходитись в межах від 0 до 200 балів.

Час виконання тестових завдань становить 180 хвилин.