

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



**"ЗАТВЕРДЖУЮ"**

Ректор НУБіП України

професор

**Станіслав НІКОЛАЄНКО**

2023 р.

**ПРОГРАМА  
ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**  
з комплексу фахових дисциплін  
для вступників на освітньо-наукову програму «Менеджмент»  
третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
зі спеціальності 073 Менеджмент  
галузі знань 07 Управління та адміністрування

Голова комісії

*Віра* /Віра БУТЕНКО/

Гарант освітньо-наукової програми

*Тетяна* /Тетяна БАЛАНОВСЬКА/

Київ – 2023

# 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. Стили 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 вискоєфективних 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-трудоких 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.

## ПЕРЕЛІК ОРІЄНТОВНИХ ЗАПИТАНЬ

1. Сутність та роль менеджменту. Менеджмент як наука та мистецтво.
1. Історія розвитку менеджменту.
2. Закони, закономірності та принципи менеджменту.
3. Функції та методи менеджменту.
4. Планування як функція менеджменту.
5. Організація як функція менеджменту.
6. Мотивація як функція менеджменту.
7. Контроль як функція менеджменту.
8. Регулювання як функція менеджменту.
9. Управлінські рішення. Процес прийняття управлінських рішень.
10. Інформація і комунікації в менеджменті.
11. Інформація, її види та роль в менеджменті.
12. Керівництво та лідерство.
13. Управління конфліктами в організаціях.
14. Соціальна відповідальність та етика в менеджменті.
15. Ефективність менеджменту.
16. Управління персоналом у системі менеджменту організацій.
17. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації.
18. Планування персоналу в організаціях.
19. Організація набору та відбору персоналу.
20. Формування колективу організації.
21. Оцінювання персоналу в організації.
22. Управління розвитком персоналу організації.
23. Соціальне партнерство в організації.
24. Ефективність управління персоналом.
25. Концептуальні засади теорії стратегічного управління.
26. Види стратегічного управління.
27. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства.
28. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг.
29. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства.
30. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства.
31. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства.
32. Генерування стратегій та умови їх реалізації.
33. Стратегічне планування.
34. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві.
35. Планування роботи менеджера.

36. Організація діяльності менеджера.
37. Самомотивація та самоконтроль менеджера.
38. Формування професійно-ділових якостей менеджера.
39. Сутність понять управління інноваціями.
40. Інноваційна діяльність як об'єкт управління.
41. Державна підтримка інноваційних процесів.
42. Організаційні форми інноваційної діяльності.
43. Управління інноваційним розвитком організації.
44. Управління інноваційним проектом.
45. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності організації.
46. Вплив структури управління на інноваційні можливості організації.
47. Інвестиційна стратегія підприємства.
48. Управління реальними інвестиціями підприємства.
49. Управління реалізацією та ризиками інвестиційних проектів.
50. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту.
51. Операційна стратегія як основа проектування операційної системи.
52. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати.
53. Управління процесом проектування операційної системи.
54. Управління поточним функціонуванням операційної системи.
55. Основи управління проектами.
56. Управління якістю продукції.
57. Управління результативністю операційної діяльності.
58. Теорія адміністративного менеджменту.
59. Система адміністративного менеджменту та апарат управління.
60. Планування в адміністративному менеджменті.
61. Організація праці підлеглих та проектування робіт.
62. Мотивація працівників апарату управління.
63. Контроль та регулювання в адміністративному менеджменті.
64. Адміністративні методи управління.
65. Сучасні технології адміністративного менеджменту.



### 3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2019. 283 с.
2. Бакуменко В. Д., Тимцуник В. І. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр підготовки навчально-методичних видань КНТЕУ, 2013. 334с.
3. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Драгнева Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
4. 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.
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., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
7. Буднік М.М., Невертій Г.С., Курилова Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.
8. Бутко М. П., Бутко І. М., Дітковська М.Ю. та ін. Менеджмент інвестиційної діяльності: підручник; за заг. ред. М.П.Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 480 с.
9. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль: ФОП «Паляниця В.А.», 2016. 152 с.
10. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. Управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666с.
11. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
12. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
13. Збарський В.К., Остапчук А.Д., Збарська А.В. Започаткування власної справи на засадах підприємництва: навч. посіб. Київ: НУБіП України, 2019. 680 с.
14. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела. 2015. 464 с.
15. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
16. Менеджмент: навч. посіб./ 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.
17. Михайлова Л.І., Гуроров О.І., Турчіна С.Г., Шарко І.О. Інноваційний менеджмент. Вид. 2-ге, доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 234 с.
18. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.

19. Мостенська Т. Л., Луцький М. Г., Ільєнко О. В., Новак В. О. Менеджмент. Підручник. 2-ге видання. Київ: Кондор, 2012. 758 с.
20. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. / 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.
21. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
22. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. Київ: Кондор, 2015. 563 с.
23. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2013. 348 с.
24. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., переробл. і допов. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
25. Шинкарук Л.В., Барановська І.В. Інвестиційний менеджмент (Тестові та практичні завдання): навч. посіб. Київ, 2016. 58 с.
26. Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. Київ, 2016. 165 с.
27. Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Мостенська Т.Г. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2017. 160 с.
28. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок. 2017. 252 с.