

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

ЗАТВЕРДЖЕНО

Голова Приймальної комісії,  
ректор ДЗВО «Університет  
менеджменту освіти»



Микола КИРИЧЕНКО

05 2026 р.

**ПРОГРАМА**

**фахового іспиту з управління та адміністрування**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Галузь знань – **D** «Бізнес, адміністрування та право»

Спеціальність – **D3** «Менеджмент»

Спеціальність – **D4** «Управління та адміністрування»

**ЗМІСТ**

	С.
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА .....	4
ВИМОГИ ДО РІВНЯ ПІДГОТОВКИ ВСТУПНИКІВ .....	4
СТРУКТУРА ФАХОВОГО ІСПИТУ .....	4
РОЗДІЛ «МЕНЕДЖМЕНТ» .....	4
РОЗДІЛ «МАРКЕТИНГ» .....	10
РОЗДІЛ «ПІДПРИЄМНИЦТВО» .....	13
ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ФАХОВОГО ІСПИТУ .....	14
ПРИКЛАД ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ ФАХОВОГО ІСПИТУ .....	18

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програма фахового спиту з управління та адміністрування (далі – Програма) є нормативним документом ДЗВО «Університету менеджменту освіти», який розроблено на основі Програми предметного тесту з управління та адміністрування (затверджено наказом МОН України № 157 від 11.02.2022 р., <http://surl.li/hqant>).

Вступний іспит проводиться за розділами «Менеджмент», «Маркетинг», «Підприємництво».

Програма визначає перелік питань, обсяг, складові та технологію оцінювання знань абітурієнтів під час вступу на навчання для здобуття ступеня «магістра» за спеціальністю D3 «Менеджмент» та спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування».

Мета фахового іспиту – перевірка теоретичної та практичної підготовки абітурієнтів на базі НРК6 або НРК7 і відбору абітурієнтів з метою навчання для здобуття ступеня «магістра».

### ВИМОГИ ДО РІВНЯ ПІДГОТОВКИ ВСТУПНИКІВ

Вступники повинні:

- володіти основним категорійним апаратом з тем, які включені до Програми;
- вміти поєднати в цілісну систему знання про організацію, що діє в бізнесі;
- мати чітке уявлення про природу й різноманітність функцій менеджменту;
- знати основні наукові школи, теорії та концепції менеджменту;
- знати фактори зовнішнього середовища організації та вміти оцінювати їх вплив на організацію;
- мати уявлення про методи управління, їх відмінність та взаємозв'язок;
- мати знання щодо комплексу засобів маркетингу (товарна, цінова, розподільча та комунікаційна політика), порядку проведення маркетингових досліджень та сегментації ринків;
- володіти комплексом економічних знань щодо ресурсного потенціалу підприємства;
- знати процес управління персоналом підприємства та складові кадрової політики;
- мати цілісну систему знань про підприємництво.

### СТРУКТУРА ФАХОВОГО ІСПИТУ

#### РОЗДІЛ «МЕНЕДЖМЕНТ»

*Тема 1. Теоретичні основи менеджменту. Сутність та функціональні сфери менеджменту.*

Менеджмент як спеціалізований вид людської діяльності щодо цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт шляхом послідовної реалізації загальних і спеціальних функцій застосування відповідних методів. та Суб'єкти менеджменту - людина або група людей, що мають здатність свідомо визначати цілі, розробляти та вибирати засоби впливу і засоби досягнення встановлених цілей, спроможні здійснювати керівництво та визначати фактичне досягнення цілей організації. Процес менеджменту як послідовність завершених етапів діяльності щодо забезпечення управлінського впливу керуючої системи на керовану задля досягнення цілей організації. Властивості процесу менеджменту: неперервність; нерівномірність, циклічність, мінливість, сталість. Організація як об'єкт менеджменту, поняття керуючої та керованої систем в організації: керуюча система як сукупність елементів, що охоплюють суб'єктів, функції і методи менеджменту та забезпечують процеси менеджменту в організації через комунікації та керівництво, керована система як

сукупність елементів, що забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної діяльності в організації.

### ***Тема 2. Організація та її середовище в менеджменті***

Поняття «організації» як соціального утворення – групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.

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, що полягає у розподіленні загальної роботи на завдання, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей, і закріплення їх за менеджерами; необхідність менеджменту як особливого виду діяльності, що забезпечує визначення цілей організації та координування роботи всіх працівників щодо їх досягнення.

Внутрішнє середовище організації як комплекс ситуаційних елементів, що формуються і контролюються під впливом зовнішнього середовища і процесів всередині організації. Елементи внутрішнього середовища організації, цілі як конкретний кінцевий стан, бажаний результат, якого прагнуть досягти люди, працюючи разом; структура організації, що являє собою логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних сфер, побудованих у формі, що уможлиблює більш ефективне досягнення цілей; завдання організації та її працівників як певна робота, серія робіт або частина роботи, яка має бути виконана встановленим способом у визначені терміни; технологія як спосіб поєднання засобів, процесів, операцій, методів, кваліфікованих навичок, за допомогою яких вхідні елементи (ресурси) перетворюються на вихідні (продукцію, послуги), а також умова забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг; працівники (персонал, люди), яких добирають з урахуванням кваліфікаційних характеристик та узгодженості мотивацій індивідів з цілями організації, їх здатності до саморозвитку. Зовнішнє середовище організації як сукупність об'єктів та умов, з якими організація взаємодіє безпосередньо або які вона має враховувати.

Ознаки зовнішнього середовища організації: взаємопов'язаність чинників як рівень сили, з якою зміна одного чинника діє на інші чинники, складність як кількість чинників, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного з них; рухомість як швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації, невизначеність як обсяги інформації, якими володіє організація щодо конкретного чинника, а також впевненість у цій інформації.

Поділ зовнішнього середовища організації на середовище прямої дії (мікросередовище) і середовище опосередкованої дії (макросередовище). Чинники середовища прямої дії та їх вплив на функціонування: постачальники; споживачі; конкуренти; державні органи. Чинники середовища опосередкованої дії: науково-технічні; соціокультурні; політичні; стан економіки..

### ***Тема 3. Рівні менеджменту в організації***

Управлінська праця як спеціалізований вид людської діяльності з виконання функцій менеджменту в організації, призначенням якого є забезпечення цілеспрямованої і скоординованої діяльності працівників щодо вирішення завдань, які стоять перед ними.

Менеджер як фахівець, який посідає постійну керівну посаду в організації, наділений повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності (функціональними сферами). Ознаки діяльності менеджера: керування роботою одного чи декількох працівників організації; управління частиною або всією організацією, в якій він працює; отримання певних повноважень та прийняття в їх межах рішень, які матимуть наслідки для інших працівників організації.

Рівні менеджменту в організації (вищий, середній, низовий) та їх завдання:

- менеджери вищої ланки (президент і віцепрезиденти, директор і заступники директора), які покликані забезпечувати формування місії та цілей організації, розробку стратегічних планів, адаптацію організації до викликів і загроз зовнішнього середовища,

налагодження ефективної взаємодії організації із зовнішнім середовищем;

- менеджери середньої ланки – керівники виробничих функціональних підрозділів, які узгоджують різноманітні форми діяльності і зусилля різних підрозділів всередині організації, забезпечують підготовку управлінських рішень на вищому рівні та конкретизують ухвалені на вищому рівні рішення для менеджерів низової ланки;

- менеджери низової ланки (майстер, бригадир, керівник групи, керівник сектору) – лінійні керівники, які покликані забезпечувати контроль за виконанням виробничих завдань для неперервності виробництва продукції та послуг.

#### ***Тема 4. Методи менеджменту: адміністративні, економічні, соціально-психологічні***

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.

Методи менеджменту як способи впливу керуючої системи управління керовану. Адміністративні методи менеджменту: організаційно-розпорядчі, що впливають на структуру управління у формі штатів, регламентів діяльності, концепцій управління; оперативно-розпорядчі, що визначають процес управління через угоди, накази, розпорядження; дисциплінарні (матеріальна відповідальність і стягнення; дисциплінарна відповідальність і стягнення: карна відповідальність). Економічні методи менеджменту: грошові (заробітна плата, премія, надбавка, доплата); майнові (негрошові: соціальне страхування, пльги, службове авто) Соціально-психологічні методи менеджменту: соціологічні методи, що спрямовані на групи людей та їх взаємодію у процесі діяльності (зовнішній світ людини): підвищення соціально- виробничої активності: моральне стимулювання: соціальне нормування; психологічні методи, що спрямовані на особистість працівника (внутрішній світ людини): гуманізація праці; психологічне спонукання; задоволення професійних інтересів, комплектування малих груп за психологічною сумісністю.

#### ***Тема 5. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів у менеджменті***

Сутнісна характеристика процесного підходу у менеджменті: Організація в процесному підході як система взаємопов'язаних процесів. Управління за процесним підходом як серія безперервних взаємопов'язаних дій для досягнення цілей організації. Функції менеджменту в процесному підході: планування, організування, мотивування, контролювання.

Сутнісна характеристика системного підходу менеджменту: поняття системи як сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що визначають її характер.

Сутнісна характеристика ситуаційного підходу у менеджменті. Спрямованість ситуаційного підходу на взаємозв'язок конкретних прийомів і концепції менеджменту з реальними ситуаціями для досягнення цілей організації найбільш ефективним шляхом.

#### ***Тема 6. Функція планування в менеджменті***

Визначення планування як заздалегідь окресленого порядку дій, необхідних для досягнення поставленої цілі або цілей. авдання планування як забезпечення узгодженості дій персоналу, усунення негативного ефекту невизначеності, зосередження зусиль на головних завданнях, забезпечення функціонування організації, встановлення контрольних показників функціонування організації.

Система планів організації, етапи процесу планування за Р. Акоффом. Стратегічний план, який містить уявлення про організацію у майбутньому, її головні цілі, напрями та

стратегії розвитку, ринки збуту, вимоги щодо бажаних темпів зростання виробництва та прибутковості.

Тактичний план, який містить формулювання головних завдань організації на встановлений період часу та визначені обсяги і структуру необхідних ресурсів і форм матеріально-технічного забезпечення її функціонування.

Операційний план як план поточної діяльності організації з деталізацією на рівні підрозділів. Етапами процесу планування за Р. Акоффом: визначення існуючих проблем в організації, планування її цілей, планування засобів досягнення цілей, планування необхідних ресурсів, розробка способів впровадження планів.

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.

Визначення і функціональне призначення стратегічного планування. Визначення стратегічного планування як набору дій та рішень керівництва, що призводять до формування специфічних стратегій досягнення організацією своїх цілей.

Розподіл обмежених організаційних ресурсів, а саме управлінських талантів, технологічного досвіду.

Адаптація до зовнішнього середовища як всі дії стратегічного характеру, які поліпшують відносини організації з її зовнішнім середовищем.

Адаптація до зовнішнього середовища - дії стратегічного характеру, які спрямовані на адаптацію організації до змін зовнішнього середовища з метою підвищення ефективності функціонування.

Внутрішня координація як координація стратегічної діяльності щодо відображення сильних і слабких сторін організації для ефективної інтеграції внутрішніх операцій

Усвідомлення організаційних стратегій як здійснення систематичного розвитку мислення менеджерів шляхом формування організації, яка здатна навчатися на минулих стратегічних рішеннях.

Етапи стратегічного планування. Місія організації як основна, загальна мета організації, що чітко визначає причину її існування. Вимоги до формулювання місії організації: чітке визначення завдань організації з позицій основної продукції та послуг; чітке визначення завдань організації з позицій основних ринків і технологій; урахування специфіки зовнішнього середовища організації і принципів її функціонування; культура організації.

Цілі організації (SMART) та вимоги до них:

- конкретність або чітка специфікація (англ. Specific);
- вимірюваність (англ. Measurable) як умова визначення досяжності певного результату;
  - досяжність (англ. Achievable) як стимул для вирішення наявних завдань організації та подальшого просування вперед внаслідок досягнення успіху;
- релевантність (англ. Relevant) як умова відповідності конкретних цілей, загальним стратегічним цілям та місії компанії;
- орієнтованість на конкретний термін (англ. Time-based) – обмеженість у термінах виконання.

Методи оцінювання середовища функціонування організації:

– SWOT-аналіз як метод встановлення залежності між S (Strengths) сильними сторонами, W (Weaknesses) слабкими сторонами, O (Opportunities) можливостями та T (Threats) загрозами організації, який дає змогу якісно проводити стратегічний аналіз діяльності організації;

– PEST-аналіз як метод, призначений для виявлення політичних (P- Political), економічних (E- Economic), соціальних (S-Social) і технологічних (T - Technological) чинників зовнішнього середовища організації.

Аналіз стратегічних альтернатив (матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) як інструмент для порівняння різних стратегічних зон господарювання, в яких працюють господарські підрозділи організації.

Чинники вибору стратегії (ризик, знання минулих стратегій; реакція на власників; чинник часу). Управління реалізацією стратегічного плану

Тактика, як розробка короткострокових планів, узгоджуються із загальними довгостроковими планами.

Політика як загальне керівництво для дій та прийняття рішень, яке забезпечує досягнення цілей та формується менеджерами вищої ланки на тривалий час. Процедури як опис дій, які необхідно зробити у конкретній ситуації. Правила як точне визначення того, що має бути зроблено у специфічній поодинокій ситуації. Бюджет як план витрат і доходів у вартісному та натуральному виразі.

Управління за цілями як метод, згідно з яким кожен працівник організації від найвищого до найнижчого рівня має чіткі цілі, що забезпечує досягнення загальних цілей організації.

### **Тема 8. Функція організування в менеджменті**

Функція організування (за Майклом Месконом) як процес створення структури організації, що дає можливість людям працювати разом задля досягнення її цілей. сновні процеси реалізації функції організування: створення системи повноважень, розподіл організації на компоненти (підрозділи). Основні завдання менеджера, які впливають з функції організування: формування організаційної структури, визначення форм і методів впливу на об'єкти управління, встановлення оптимальних відносин між структурними елементами.

### **Тема 9. Організування та організаційна діяльність.**

Форми реалізації організування: адміністративно-організаційне та оперативне управління. кладові організаційної діяльності: диференціація, поділ праці. Поділ праці: функціональний, технологічний, кваліфікаційний. Горизонтальний поділ праці як поділ діяльності організації на складові елементи відповідно до кількісної диференціації і спеціалізації виробничого процесу. Вертикальний поділ праці як поділ діяльності в організації відповідно до ієрархічного порядку системи управління. Делегування повноважень у менеджменті: поняття, елементи процесу делегування, типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні). Повноваження як формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих водночас обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля працівників на виконання певних завдань. елегування повноважень як раціональний перерозподіл управлінських повноважень. Основні елементи процесу делегування: відповідальність організаційні повноваження. Види управлінської відповідальності: загальна (несе керівник організації) та часткова (несе виконавець). Різновиди організаційних повноважень: розпорядчі, рекомендаційні, контрольно-звітні, координаційні, узгоджувальні. рганізаційна структура як результат організаційної діяльності: рівні складності, централізації та децентралізації. Основні елементи та склад організаційної структури управління. Типи організаційних структур управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична, мережева

### **Тема 13. Мотивування як функція менеджменту**

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, «теорія Z» Оучи. Змістовні теорії: теорія А. Маслоу, теорія К. Альдерфера, теорія Д. Мак-Клелонда, теорія двох факторів Ф. Герцберга. Процесуальні теорії мотивування: 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. Види мотивування.

#### ***Тема 14. Контролювання як функція менеджменту***

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. Основні види контролювання. Процес контролю. Вимірювання та визначення прийняттого 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.

#### ***Тема 15. Інформація та комунікація в менеджменті.***

Інформація та її види. Управлінська інформація як відомості про стан і процеси у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації прийняття управлінських рішень для прийняття управлінських рішень. Види інформації за функціональним призначенням: планова, нормативно-правова, облікова, звітна, масова, інформація про особу, довідково-енциклопедична, соціологічна.

Вимоги до управлінської інформації. Точність інформації як достовірне однозначне відображення необхідних управлінських даних. Своєчасність (оперативність) інформації як чітка періодичність надходження інформації і своєчасне її отримання споживачем інформації. Повнота інформації як характеристика мінімальної достатності для оцінювання ситуації та прийняття управлінського рішення. Корисність інформації як характеристика збільшення ймовірності вирішення конкретного завдання. Доступність інформації для її споживача як зрозуміла форма подання інформації, що не ускладнює процеси прийняття управлінських рішень.

Поняття комунікації, її види та засоби. Поняття комунікації як обміну інформацією за допомогою різних форм зв'язку для досягнення цілей організації. Види комунікації:

– організаційні (формальні) комунікації: комунікації між організацією та зовнішнім середовищем, міжрівневі комунікації в організації, горизонтальні комунікації, комунікації між керівником і підлеглими,

– міжособистісні (неформальні) комунікації: вербальні невербальні комунікації.

Засоби комунікацій: вербальні засоби комунікації (переговори); невербальні засоби комунікації (візуальні; тактильні).

Перешкоди в комунікаціях. Фільтри інформації як засоби усунення надлишкової або небажаної інформації. Відсутність атмосфери довіри як помилкова впевненість у тому, що відправлене повідомлення відповідає дійсності за поданою інформацією. Шуми в комунікації як будь-які додаткові сигнали, передбачені джерелом інформації, які спотворюють інформацію або спричиняють помилки в її передачі.

Комунікаційний процес як обмін інформацією між відправником та одержувачем.

Складові класичної моделі комунікаційного процесу:

- формулювання
- повідомлення відправником;
- кодування
- каналу; декодування інформації.

#### ***Тема 16. Управлінські рішення в менеджменті. Управлінські рішення в менеджменті***

Управлінське рішення як вибір альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети у системі менеджменту. Альтернатива в прийнятті управлінського рішення як вибір одного з двох або декількох можливих рішень.

Характеристика управлінських рішень:

запрограмовані управлінські рішення та їх спрямованість на вирішення питань, зумовлених стандартними (повторюваними) ситуаціями;

незапрограмовані;  
 обмежуються;  
 структуровані або пов'язані з невідомими чинниками, новими ситуаціями;  
 управлінські рішення, що ґрунтуються на судженнях, як вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом; раціональні управлінські рішення як такі, що обґрунтовуються за результатами об'єктивного аналітичного процесу та не залежать від накопиченого досвіду.

Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень: особистісні оцінки керівника (вік керівника, його суб'єктивна оцінка якості або вигоди від рішення, система цінностей); рівень ризику (високий, середній, низький); час і оточення, що змінюється: (швидкість прийняття рішень та середовище прийняття рішень як множина зовнішніх внутрішніх чинників); інформаційні обмеження (недоступність, висока вартість та низька якість інформації) та поведінкові обмеження (спосіб обміну інформацією, переваженість роботою, особисті вподобання, лояльність щодо когось або чогось); негативні наслідки та взаємозалежність рішень.

Зміст основних етапів прийняття управлінських рішень (за М. Месконом): діагностика проблеми, формулювання обмежень критеріїв прийняття рішень, виявлення альтернатив та їх оцінка, остаточний вибір.

Діагностика проблеми як виявлення проблемної ситуації та ідентифікація проблеми за її симптомами.

Формулювання обмежень прийняття управлінського рішення (нестача коштів; недостатність фахівців необхідної кваліфікації та досвіду; нездатність закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в технології, яку ще не розроблено або яка є дорогавартісною; загострена конкуренція; закони та етичні міркування) і критеріїв прийняття управлінського рішення (стандартів, за якими належить оцінювати альтернативні варіанти вибору альтернатив).

Виявлення альтернатив як усіх можливих дій щодо усунення причини проблеми та уможливлення досягнення цілей організації.

Оцінка альтернатив як оцінювання переваг, недоліків і можливих загальних наслідків кожної з них та остаточний вибір як обрання альтернативи з найсприятливішими загальними наслідками.

Зворотний зв'язок за Харрісоном як «система відстеження та контролю, що необхідна для забезпечення погодження фактичних результатів із тими, що очікувалися у період прийняття рішення» для надходження даних про те, що відбувалося до і після реалізації рішення.

**Тема 16. Форми впливу в менеджменті. 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. Типи влади. 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. Класифікація стилів керівництва (за Куртом Левіним): авторитарний, демократичний, ліберальний

### Список рекомендованої літератури

1. Задоя А. О., Петруня Ю. Є. Макроекономіка: навч. посіб. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2022. 256 с.

URL: <https://drive.google.com/file/d/18uY4mE5exdKgxxniRSHWtK9Ffa5undiC/view?usp=sharing>

2. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпурінда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ : Вид-во Ліра-К, 2017. 528 с.

3. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. Київ: Кондор-Вид-во, 2015. 563 с.

4. Палеха Ю., Мошек Г. Основи менеджменту теорія і практика: навч. посіб. Київ: Ліра-К. 2018. 528 с.

## РОЗДІЛ «МАРКЕТИНГ»

### ***Тема 1. Теоретичні основи маркетингу. Основні поняття та класифікація маркетингу***

Визначення маркетингу за Ф. Котлером. Ринок як умова і об'єктивна економічна основа маркетингу. Основні етапи еволюції маркетингу. Види маркетингу в залежності від стану попиту на ринку. Концепції маркетингової діяльності.

Підходи комерційних організацій до управління маркетингом. Поведінка споживача.

### ***Тема 2. Аналіз маркетингово середовища. Маркетинг як відкрита мобільна система***

Мікромаркетингове середовище: підприємство, конкуренти, споживачі, постачальники, контрактні аудиторії. Макромаркетингове середовище: чинники демографічного, економічного, природного, науково-технічного, політичного та культурного характеру. Системний підхід до організації маркетингу підприємства. Характеристика основних етапів маркетингової діяльності підприємства. Функції маркетингу. Контрольовані та неконтрольовані фактори макро- та мікросередовища.

### ***Тема 3. Система маркетингової інформації та маркетингові дослідження***

Роль дослідницької функції маркетингу. Система маркетингової інформації та її підсистеми. Сутність та етапи маркетингового дослідження: визначення мети, розробка цільових програм, збирання даних, аналіз зібраної інформації, розробка рекомендацій. Принципи маркетингових досліджень. Основні напрямки досліджень в маркетингу. Кабінетні і польові методи досліджень. Методи збирання первинної інформації.

### ***Тема 4. Вивчення потреб і поведінки споживачів та вибір цільових сегментів***

Споживчий ринок. Моделі поведінки покупців на ринку. Основні фактори, що впливають на поведінку покупців. Процес прийняття рішень щодо покупки.

Ринок підприємств. Види організацій-споживачів. Відмінності маркетингу ринку підприємств від споживчого маркетингу. Прийняття рішень про купівлю для виробництва. Фактори, що визначають поведінку покупців товарів промислового призначення.

Загальний підхід до сегментації ринку. Основні принципи сегментації. Відбір цільових сегментів ринку. Стратегії охоплення ринку. Позиціонування товару. Стратегії позиціонування. Вибір і реалізація стратегії позиціонування.

### ***Тема 5 Маркетингова товарна політика.***

Поняття товару в теорії маркетингу. Класифікація товарів. Характеристика споживчих товарів, товарів виробничого призначення, послуг. Поняття номенклатури продуктів, товарного асортименту, показники оцінки. Концепція життєвого циклу товару. Характеристика етапів життєвого циклу.

Основні етапи розроблення нових продуктів. Впровадження нових товарів на ринок та основні причини поразок. Значення пробного маркетингу. Торговельна марка, її складові, вимоги до марочних товарів. Упаковка товару, штрихове кодування товару.

Види сервісного обслуговування, його принципи. Критерії оцінки рівня розвитку сервісу. Поняття якості товару. Петля якості. Поняття конкурентоспроможності продукту.

Позиціонування товару на ринку. Фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності товару.

#### **Тема 6. Маркетингова цінова політика**

Сутність та завдання цінової політики в системі маркетингу підприємства. Цілі ціноутворення. Фактори, що впливають на формування цінової політики підприємства.

Особливості встановлення цін на ринках різних типів. Тенденції зсуву ролей цінової та нецінової конкуренції. Види цінових стратегій. Методи ціноутворення. Види знижок, надінок, надбавок. Вибір економічно обґрунтованої ціни.

#### **Тема 7. Маркетингова політика розподілу**

Поняття системи розподілу та її складові елементи. Канали розподілу, рівні, характеристика каналів розподілу різних рівнів. Функції каналів розподілу. Види маркетингових систем розподілу.

Розвиток вертикальних маркетингових систем розподілу, їх різновиди (керовані, корпоративні, договірні). Особливості договірних вертикальних маркетингових систем розподілу. Маркетингові рішення щодо структури каналу розподілу та схема їх прийняття. Характеристика інтенсивного, селективного та ексклюзивного розподілу. Типи підприємств оптової та роздрібної торгівлі.

#### **Тема 8. Маркетингова політика комунікацій**

Значення, місце, цілі, завдання системи маркетингових комунікацій у комплексі маркетингу. Характерні особливості елементів системи маркетингових комунікацій: реклами, методів стимулювання збуту, персонального продажу, зв'язків з громадськістю. Фактори, що визначають структуру комунікаційних заходів: тип товару, етап життєвого циклу товару, ринку, вид стратегії збуту, ступінь інформованості покупців. Роль реклами. Зв'язки з громадськістю та їх роль у збільшенні довіри до товарів, послуг та підприємства. Традиційні та нові інструменти заходів зв'язків з громадськістю.

Напрями здійснення стимулювання збуту. Особливості застосування засобів стимулювання збуту. Процес персонального продажу. Структура і методи розрахунку комунікаційного бюджету.

Роль реклами. Розроблення програми рекламної діяльності. Зміст, схема, форма та структура рекламного звернення. Вибір носіїв рекламних повідомлень та критерії оцінки ефективності реклами. Міжнародний кодекс рекламної діяльності. Обмеження у рекламній діяльності згідно з вітчизняним законодавством.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Мельник Л. Г., Старченко Л. В., Карінцева О. І. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. Суми: ТОВ «ВТД «Університетська книга», 2020. 345 с.
2. Божков Д. С., Божкова В. В. Інструментарій маркетингового ціноутворення промислових підприємств у нових умовах господарювання. Marketing of innovations. Innovations in marketing : Materials of the International Scientific Internet Conference, December 2020. Bielsko-Biala, 2020. С. 111–112. URL: [http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10012/1/Marketing\\_innovations\\_2020\\_WSEH\\_\\_%20%281%29.pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10012/1/Marketing_innovations_2020_WSEH__%20%281%29.pdf) (дата звернення 29.01.2021).
3. Ромат Є. В. Маркетинг у публічному управлінні. Вісник КНТЕУ. 2016. № 4. С. 56–67.
4. Ябченко І. М. Теоретико-методичні засади маркетингового ціноутворення на машинобудівних підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Суми, 2015. 20 с.

## РОЗДІЛ «ПІДПРИЄМНИЦТВО»

### **Тема 1. Теоретичні засади підприємництва**

Втізначення підприємництва в Господарському Кодексі України. Цілі підприємництва: головна мета (стимулювання і задоволення попиту суспільства на конкретні потреби його членів (регіону, країни). Класифікація цілей підприємництва. за масштабом охоплення глобальні цілі, локальні цілі); за характером діяльності (цілі розвитку, цілі функціонування, цілі ідтримки, цілі забезпечення виходу з крпзи), за спрямованістю дій (зовнішні, внутрішньофірмові). Суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності.

Основні принципи та функції підприємницької діяльності.

### **Тема 2. Види підприємництва**

Виробниче підприємництво: традиційне (орієнтоване на створення традиційного продукту, який відносно давно постачається на ринок); інноваційне (орієнтоване на створення принципово нового продукту із широким використанням інновацій), частково інноваційне (орієнтоване на виробництво традиційних видів продукції з використанням інновацій).

Торговельне (комерційне) підприємництвозалежно від ринку, в межах якого здійснюється товарний обіг: зовнішня торгівля (специфічний сектор економіки окремої держави, суб'єктами якого є підприємницькі структури, пов'язані з реалізацією товарів (послуг, ідей) на зарубіжних ринках і частини зарубіжного товару на національному ринку); внутрішня торгівля (ведеться винятково в межах певної країни). Види торговельного (комерційного) підприємництва залежно від ланок проходження товару: оптова торгівля (діяльність із придбання товарів партіями для подальшої їх реалізації підприємствам роздрібною торгівлі, іншим суб'єктам господарювання), роздрібна торгівля (діяльність з продажу товарів кінцевим споживачам для їх особистого використання).

Біржове підприємництво. Види бірж за профілем діяльності: товарні, фопдові, валютні біржі, біржа праці. Характерні ознаки.

Визначення товарної біржі як особливого суб'єкта господарювання.

Основні функції товарних бірж. Надання посередницьких послуг з укладання торгових угод; упорядкування оптової торгівлі, регулювання торгових операцій і вирішення торгових суперечок; збір і публікація інформації про ціни, стан виробництва й інші чинники, що впливають на ціни.

Підприємництво у сфері послуг. Послуга як діяльність з надання матеріального чи нематеріального блага іншій особі, що здійснюється для задоволення її особистих потреб.

Основні види послуг за призначенням: виробничі (лізинг, технічне обслуговування обладнання), розподільчі (торговельні, транспортні), професійні (фінансові, страхові, інформаційні), споживчі (перукарські послуги, прання, ремонтвзуття, індивідуальний пошив одяг, ремонт техніки); суспільні.

### **Тема 3. Підприємство як форма підприємницької діяльності. Види підприємств**

Види підприємств за метою й характером діяльності: комерційні та некомерційні. Види підприємств за способом створення та формуванням статутного капіталу: унітарні підприємства, корпоративні підприємства. Види підприємств за національною належністю капіталу: закордонні та змішані підприємства. Види підприємств за технологічною цілісністю і ступенем підпорядкування: головні (материнські), дочірні, асоційовані, філії. Види підприємств за розмірами: великі, середні, малі, мікропідприємства.

### **Тема 4. Організація підприємницької діяльності**

Обґрунтування і вибір ідеї підприємницької діяльності. Способи створення бізнесу. Реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності. Статутний капітал: поняття та складові.

**Тема 5. Планування підприємницької діяльності**

Бізнес-планування. Розроблення бізнес-плану. Склад основних розділів бізнес-плану. Склад основних розділів бізнес-плану. Основні показники проєкту NPV, PI, PP, BEP.

**Тема 6. Ресурсне забезпечення підприємницької діяльності**

Матеріальні та нематеріальні ресурси та їх види. Інвестиції в підприємницькій діяльності. Організаційний прогрес (поступ). Оцінка ефективності технічних та організаційних нововведень.

**Тема 7. Ефективність підприємницької діяльності**

Характеристика техніко-технологічної бази виробництва. Організаційно-економічне управління технічним розвитком підприємства. Формування і використання виробничої потужності підприємства. Результати та показники підприємницької діяльності. Рентабельність. Шляхи підвищення ефективності.

**Тема 8. Соціальна відповідальність бізнесу та ділова етика**

Сутнісна характеристика соціальної відповідальності бізнесу. Основні вимоги до соціальної відповідальності бізнесу. Ділова етика підприємця як система норм і правил моральної поведінки в діловому середовищі. Характерні ознаки ділової етики підприємця: вміння спілкуватися, повага чужої думки, стримування емоцій, визнання власної неправоти.

**Список рекомендованої літератури**

1. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. 2-ге вид., переробл. та допов. Київ : КНТЕУ, 2000. 528 с.
2. Економіка підприємства : підручник / І. О. Чаюн, Г. М. Богославець, Л. Л. Стасюк та ін.; за заг. ред. Н. М. Ушакової. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 569 с.
3. Економіка підприємства : підручник / за ред. А.В. Шегди. Київ : Знання, 2006. 615 с.
4. Ліпін М. В. Освіта в модифікаціях сучасного світу : монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2018. 340 с.
5. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу : монографія / під ред. Буковинської М. П. Київ : Компринт, 2015. 297 с.
6. Лукашова Л. В. Мале підприємництво: методологія та практика фасилітації розвитку : монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2019. 448 с.
7. Фінанси підприємств : підручник / кер. авт. кол. і наук. ред. А. М. Поддєрьогін. 3-тє вид., переробл. та допов. Київ : КНЕУ, 2000. 421 с.
8. Філіп К. Підстави маркетингу. Короткий курс. Київ : Діалектика-Вільямс, 2020. 496 с.
9. Чан Кім В., Моборн Р. Стратегія блакитного океану. Київ : Клуб Сімейного Дозвілля, 2016. 384 с.

**ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ  
ФАХОВОГО ІСПИТУ**

Порядок проведення фахового іспиту визначається Правилами прийому на навчання до ДЗВО «Університет менеджменту освіти» для здобуття вищої освіти в 2026 році (<http://umo.edu.ua/applicants/pravila-pritoma>) та відповідно до Порядку проведення фахового вступного випробування в ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (<http://surl.li/evngu>).

Оцінювання в ДЗВО «Університет менеджменту освіти» в 2026 р проводиться в очному форматі, використання дистанційного формату допускається за рішенням приймальної комісії для вступників, які перебувають на тимчасово окупованій території

та/або військовослужбовців та/або членів збірних команд України, які перебувають на змаганнях або навчально-тренувальному зборі за межами країни.

Випробування вступник складає очно з документом (паспортом), що засвідчує ідентифікацію особистості. Вступник одержує варіант завдання, який містить 4 відкриті питання. Кожна правильна відповідь на питання оцінюється в 50 балів.

Підсумкова оцінка фахового іспиту складається із загальної оцінки за всі завдання. Вступник може набрати від 0 до 200 балів включно.

Таблиця 1

### Критерії оцінювання

Кількість балів	Критерії оцінювання	Показники оцінювання
190–200	Абітурієнт виявив глибоке розуміння суті та змісту, а також високий рівень теоретичних знань і практичних умінь з фахових дисциплін, відповідь абітурієнта засвідчує здатність до аналізу й інтерпретації засвоєного матеріалу, завдання виконані	<p><b>198–200 балів:</b> Відповідь бездоганна. Завдання виконані на 100%. Абітурієнт демонструє не лише знання, а й творчий підхід, використовує фахову термінологію, наводить власні обґрунтовані приклади. Жодної фактичної чи логічної помилки.</p> <p><b>194–197 балів:</b> Відповідь повна та вичерпна. Тестові завдання виконані повністю. Допускається одна несуттєва стилістична помилка або незначна неточність у формулюванні, яка не впливає на загальний зміст відповіді.</p> <p><b>190–193 бали:</b> Абітурієнт виявляє глибокі знання, але відповідь має певні недоліки: наприклад, недостатньо аргументована власна позиція або допущено 1-2 дрібні технічні помилки в оформленні, при тому що змістовна частина виконані правильно.</p>
150–189	Абітурієнт виявив розуміння суті та змісту, а також високий рівень теоретичних знань і практичних умінь з фахових дисциплін. Відповідь абітурієнта засвідчує здатність до аналізу й інтерпретації засвоєного матеріалу, завдання виконані	<p><b>180–189 балів:</b> Абітурієнт дає правильні відповіді на більшість запитань, демонструє впевнене володіння термінологією. Завдання виконані майже повністю (допускається 1–2 помилки).</p> <p><b>170–179 балів:</b> Відповідь загалом правильна, але абітурієнт допускає певні неточності у викладі теоретичного матеріалу. Завдання виконані з невеликою кількістю помилок (3–4). Здатність до аналізу присутня, але приклади є дещо шаблонними або поверхневими.</p> <p><b>160–169 балів:</b> Абітурієнт виявляє знання основних розділів програми, але плутається в деталях або складних професійних поняттях. Завдання мають системні помилки (до 20% неправильних відповідей). Аналіз матеріалу проводиться за допомогою</p>

Кількість балів	Критерії оцінювання	Показники оцінювання
		<p>підказок екзаменатора або лише за базовою схемою.</p> <p><b>150–159 балів:</b> Відповідь свідчить про засвоєння матеріалу на репродуктивному рівні (може відтворити текст, але важко пояснити суть). Значна кількість помилок у завданнях (25–30%). Практичні вміння обмежені стандартними ситуаціями, абітурієнт не може самостійно зробити висновки чи інтерпретувати дані.</p>
100–149	Відповідь абітурієнта засвідчує у цілому високий рівень засвоєння програмного матеріалу, здатність до його аналізу та інтерпретації, але завдання виконані частково	<p><b>140–149 балів:</b> Абітурієнт відповів на всі питання білета, але відповідь була переважно описовою. Знає основні теорії та терміни, проте не може самостійно навести практичні приклади. На додаткові запитання відповідає правильно лише після навідних підказок викладачів.</p> <p><b>30–139 балів:</b> Відповідь на питання білета неповна або містить певні фактичні помилки (наприклад, плутанина в прізвищах економістів чи датах). Абітурієнт розуміє загальну логіку предмета, але не володіє фаховою термінологією на належному рівні.</p> <p><b>120–129 балів:</b> Абітурієнт висвітлив лише частину питань білета. Знання мають фрагментарний характер. Відповідь позбавлена логічної структури, абітурієнт часто плує ключові поняття. На більшість додаткових запитань не дає чіткої відповіді.</p> <p><b>100–119 балів:</b> Мінімально задовільний рівень. Абітурієнт має лише загальне уявлення про тему. Відповідь дуже стисла, складається з загальних фраз без конкретики. Розуміння професійної суті спеціальності практично відсутнє, але «поріг» пройдено завдяки знанню базових визначень.</p>
0–99	Відповіді абітурієнта засвідчують незадовільний рівень засвоєння програмного матеріалу і здатності до його засвоєння та інтерпретації, завдання виконані частково.	<p><b>70–99 балів:</b> Абітурієнт намагається дати відповідь, але вона є вкрай неповною. Знання мають хаотичний характер. Допускаються грубі фактичні помилки у ключових термінах. Абітурієнт не може відповісти на жодне додаткове</p>

Кількість балів	Критерії оцінювання	Показники оцінювання
		<p>запитання, навіть за значної допомоги членів комісії.</p> <p><b>30–69 балів:</b> Абітурієнт має лише дуже віддалене уявлення про предмет. Відповідь фактично відсутня або підміняється роздумами на загальні теми, що не стосуються питань білета. Професійна термінологія не використовується зовсім.</p> <p><b>1–29 балів:</b> Відповідь свідчить про повну відсутність знань. Абітурієнт не може дати визначення навіть базовим поняттям курсу. Демонструє нерозуміння суті спеціальності.</p> <p><b>0 балів:</b> Абітурієнт відмовився від відповіді без поважних причин або був видалений з іспиту за порушення правил (наприклад, використання шпаргалок чи гаджетів).</p>

Вступник, який набрав менше за 100 балів на фаховому іспиті, не допускається до участі у конкурсі на здобуття ступеню «магістр».

Якщо вступник під час фахового іспиту набрав 100 балів і вище, то дана кількість балів вважається достатньою для відбору для рекомендації до зарахування на навчання в ДЗВО «Університет менеджменту освіти».

Оцінювання рівня знань вступників проводиться кожним із членів фахової атестаційної комісії окремо, відповідно до критеріїв оцінювання.

**ПРИКЛАД ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ ФАХОВОГО ІСПИТУ**  
**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ**  
**ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПСИХОЛОГІЇ**

Рівень вищої освіти – **другий (магістерський)**

Галузь знань – **D «Бізнес, адміністрування та право»**

Спеціальність – **D 3 «Менеджмент»**

Спеціальність – **D4 «Публічне управління та адміністрування»**

**Екзаменаційний білет № \_\_\_\_\_**  
**фахового іспиту з управління та адміністрування**

1. Менеджмент, його основні функції та рівні управління.
2. Характеристика поняття «маркетинг» та основні концепції маркетингу.
3. Характеристика суті підприємництва та його роль у ринковій економіці.
4. Наведіть приклад реальної організації та опишіть, як у ній реалізується одна з функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання).