

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

ЗАТВЕРДЖЕНО

Голова приймальної комісії,  
ректор ДЗВО «Університет  
менеджменту освіти»



М. О. Кириченко  
2021 р.

**ПРОГРАМА**

фахового вступного випробування

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Галузь знань – **07 «Управління та адміністрування»**

Спеціальність – **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент організацій і  
адміністрування (за видами діяльності)»

Київ – 2021 р.

**Укладачі:**

доцент кафедри економіки, підприємництва та менеджменту, кандидат економічних наук, доцент А. П. Михайлов

старший викладач кафедри економіки, підприємництва та менеджменту, кандидат економічних наук О. А. Брусенцева

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри економіки, підприємництва та менеджменту ННІМП  
Протокол № 10 від «3» березня 2021 р.

Зав. кафедри Т. І. Бурлаєнко

Голова фахової атестаційної комісії, к. пед. н., доцент Т. І. Бурлаєнко

## **ЗМІСТ**

### **ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА ВИМОГИ ДО РІВНЯ ПІДГОТОВКИ ВСТУПНИКІВ**

Програма навчальної дисципліни «МЕНЕДЖМЕНТ»

Програма навчальної дисципліни «МАРКЕТИНГ»

Програма навчальної дисципліни «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Програма навчальної дисципліни «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

### **ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ВСТУПНОГО ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ ПРИКЛАД ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**

## **ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

Програма фахових випробувань за спеціальністю 073 «Менеджмент», (далі – Програма) є нормативним документом ДЗВО «Університету менеджменту освіти», який розроблено кафедрою економіки, підприємництва та менеджменту на основі освітньо-професійної програми підготовки «магістр» з галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Вступні випробування проводяться за основними дисциплінами навчального плану підготовки абітурієнтів на базі здобутого ступеня «бакалавр» – «Менеджмент», «Маркетинг», «Економіка підприємства», «Управління персоналом».

Мета фахових випробувань – перевірка теоретичної та практичної підготовки абітурієнтів на базі здобутого ступеня «бакалавр» і відбору серед абітурієнтів з метою навчання для здобуття ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

### **ВИМОГИ ДО РІВНЯ ПІДГОТОВКИ ВСТУПНИКІВ**

Абітурієнти, які вступають на навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент», за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)», повинні:

- володіти основним категорійним апаратом з дисциплін, 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 управління якістю.

### **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

#### ***Тема 1. Сутність і зміст менеджменту***

Поняття про менеджмент і зміст його основних значень. Менеджмент як функція, вид самостійної професійної діяльності. Менеджмент як інтеграційний процес. Менеджмент як специфічний орган або апарат управління сучасними організаціями. Менеджмент як певна категорія людей. Менеджмент як специфічна галузь знань: її об'єкт, предмет, структура і роль у розвитку суспільного виробництва. Визначення понять «менеджмент» і «управління», їх схожість і відмінність. Характеристика основних цілей та завдань менеджменту на сучасному етапі суспільного розвитку.

## ***Тема 2. Передумови виникнення та етапи розвитку теорії і практики менеджменту***

Умови зародження менеджменту та його перших інститутів. Значення політичних, економічних, соціальних, оборонних (або захисних) та інших факторів у виникненні і подальшому розвитку менеджменту. Поняття про управлінські прориви (або революції) в історії розвитку людської цивілізації та їх сутність. Основні етапи історичного розвитку управлінської думки. Характеристика стародавнього та індустріального періодів, періоду систематизації, інформаційного періоду розвитку теорії та практики менеджменту.

## ***Тема 3. Основні наукові школи, теорії та концепції менеджменту***

Виникнення наукового менеджменту. Поняття про одновимірні та синтетичні теорії і концепції менеджменту. Система поглядів на класифікацію наукового менеджменту. Зародження перших наукових шкіл менеджменту. Характеристика школи наукового менеджменту. Сутність адміністративної або класичної школи управління. Зміст теорії «ідеальної бюрократії». Роль і значення школи людських відносин у подальшому розвитку теорії менеджменту. Емпірична школа науки управління та інституалізація менеджменту. Характеристика нової школи науки управління або кількісної школи. Школа соціальних систем науки управління та розвиток системного підходу в менеджменті. Сутність ситуаційних теорій і концепцій менеджменту та їх роль у розвитку теорії і практики управління на сучасному етапі. Основний зміст наукових концепцій управління по цілях і результатах. Зміст теорій адаптації та глобальної стратегії. Характеристика теорії «7-С» і теорії «Z». Основний зміст теорії «організаційної культури» та її роль у розвитку сучасних наукових поглядів на менеджмент.

## ***Тема 4. Сучасна система поглядів на менеджмент***

Зміст сучасної системи поглядів на менеджмент. Синтез основних наукових положень та ідей європейської, американської та японської моделей управління, інтеграція, інтернаціоналізація та інновація світової теорії і практики менеджменту. Необхідність зміни парадигми і розробки нової системи управління в державі в умовах переходу до демократичного, ринково-підприємницького суспільства. Характеристика основних положень нової системи управління в державі на сучасному етапі. Передумови і особливості подальшого розвитку вітчизняної теорії і практики менеджменту.

## ***Тема 5. Закономірності і принципи управління та їх характеристика***

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.

## ***Тема 6. Сутність основних функцій управління***

Поняття функцій менеджменту та їх класифікація. Сутність функціонального підходу до управління організацією. Функції управління як конкретні організації. Функції управління як основні стадії процесу управління організацією та основні види управлінської діяльності.

Сукупність функцій управління як основа змісту процесу менеджменту. Характеристика основних функцій управління: планування, організація, мотивація, контроль, їх сутність, зміст і взаємозв'язок.

### ***Тема 7. Планування як функція менеджменту***

Зміст функцій планування. Принципи планування. Необхідність планування. Директивне та індикативне планування, причини планування. Планування у мінливому середовищі, критика формального планування. Види планів. Часовий період існування планів. Характеристика стратегічних, тактичних, поточних, оперативних планів. Особливості стратегічного та тактичного планування.

Управління за допомогою встановлення цілей (МВО). Система формування каскаду цілей у програмі МВО. Оцінювання ефективності МВО. Особливості стратегічного планування. Поняття місії організації. Вимоги та механізм формування стратегічних цілей. Стратегічний аналіз. Оцінка впливу факторів середовища. Діагностика стану організацій, стратегічний баланс. Прогнозування впливу факторів середовища організацій. Обґрунтування стратегічного вибору організацій. Стратегічний план, його характеристика. Характеристика тактичних, поточних та оперативних планів.

Бюджетування., правила, процедури, тактика, політика та стратегія. Розробка бюджетів в системі планування. Стратегія і тактика. Політика організації процедури та правила.

### ***Тема 8. Характеристика і типи організацій***

Поняття організації і характеристика її основних елементів. Формальні і неформальні організації, єдність цілі і сумісна праця як найважливіші елементи організації. Концепція життєвого циклу організації. Характерні риси організаційних систем, ресурси, розподіл праці, залежність від зовнішнього середовища, необхідність управління. Взаємодія людини і організації. Ролевий та особистісний аспекти взаємодії людини і колективу. Адаптація людини до організаційного оточення. Сучасна типологія організацій та їх сутність. Великі і малі організації, державні, недержавні організації. Економічні, освітні, громадські організації. Організації, які виробляють і передають інформацію. Владні організації та правові інститути. Механічні та органічні організації. Традиційні, дивізіональні і матричні організації. Едхократичні, багатовимірні і партисипативні організації. Корпоративні та індивідуалістичні організації. Підприємницькі організації та організації, зорієнтовані на ринок.

### ***Тема 9. Природа менеджменту усередині організації***

Сутність менеджменту усередині організації. Внутрішньо-організаційний менеджмент як координуючий початок, що формує і надає руху всім ресурсам організації для досягнення нею своїх цілей. Поняття про внутрішнє середовище і внутрішнє життя організації, суб'єкт і об'єкт внутрішньо-організаційного менеджменту. Основний зміст виробничого менеджменту (управління виробництвом), менеджменту маркетингу (управління маркетингом), фінансового менеджменту (управління фінансами), кадрового менеджменту (управління персоналом), менеджменту ексаунтингу (управління господарською діяльністю), їх відмінності і взаємозв'язок. Поняття про генеральний менеджмент організації та рівні управління.

### ***Тема 10. Менеджмент і зовнішнє оточення організації***

Залежність організації від зовнішнього середовища. Менеджмент як процес впливу на навколишнє середовище організації. Сутність навколишнього оточення організації, його вид і міра впливу на організацію. Поняття стратегічного менеджменту, його цілі і завдання.

Стратегічний менеджмент як адаптація організації до навколишнього оточення, як встановлення довгострокових широких і міцних зв'язків з зовнішнім середовищем. Поняття механічного та органічного типів управління та їх характеристика.

### ***Тема 11. Організація як функція менеджменту***

Зміст організаційної функції в менеджменті. Підвищення рівня організованості. Елементи поняття «організація», фази організаційного процесу. Закон синергії, ефект синергії. Основні аспекти організаційної функції, практичний результат виконання організаційної функції. Організація як процес створення структури підприємства. Поняття делегування. Відповідальність. Повноваження. Влада. Лінійні та штабні повноваження. Консультативний, обслуговуючий та особистий апарат. Основні види штабних повноважень, їх використання. Принципи делегування повноважень. Норми керованості. Причини небажання керівників делегувати повноваження своїм підлеглим та причини уникнення додаткових повноважень підлеглими.

### ***Тема 12. Проектування організацій***

Поняття організаційної структури. Організаційна структура як логічне взаємовідношення вертикального і горизонтального розподілу праці в організації. Основні види організаційних структур (лінійна, функціональна, штабна, дивізійна, матрична, змішана або конгломеративна), їх характеристика, властивості, переваги і недоліки. Поняття проектування організацій. Проектування як постійний процес пошуку найефективнішого поєднання організаційних змінних. Ситуаційний характер організаційних змінних (або факторів) проектування організації. Сутність основних організаційних змінних (або ситуаційних факторів), стан зовнішнього середовища, технологія роботи, стратегічний вибір, поведінка працівників, їх характеристика. Зміст основних елементів процесу проектування організації: розподіл праці та спеціалізація; департаменталізація та кооперація; зв'язки між частинами і координація; масштаб керованості і сфера контролю; ієрархічність організації та її ланковість; розподіл прав та відповідальності; централізація та децентралізація; диференціація та інтеграція. Взаємозв'язок і взаємо-залежність елементів процесу проектування організації та організаційних змінних (або ситуаційних факторів).

### ***Тема 13. Мотивація 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. Процесивні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості, теорія встановлення цілей, теорія Портера Лоулера, теорія посиленої мотивації Скиннера. Методи мотивації в управлінні. Оплата праці мотивації. Сучасні системи оплати праці. Мотивація колективів.

### ***Тема 14. Контроль 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. Процес контролю. Вимірювання та визначення прийнятної 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. 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. 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.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 3-є изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби ; Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації. Навч. посібник. – К., 2002. – 654с.
3. Кредісов А. У., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. – К., 1999. – 556с.
4. Крушельницька О. В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу: Навчальний посібник.-Житомир: ЖІТІ, 2000.-215с.
5. Кузьмін О. С. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 2-е вид., випр., допов. - К.: Академвидав, 2007. - 464 с.
6. Кузьмін О.С. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О.С. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 3-є вид., допов. і перероб. - Л. : Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
7. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба та ін. – К. : Атіка, 2007. - 564 с.
8. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник.- К.:Каравела, 2005.-496с.
9. Осовська Г. В., Косовський О. А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник.К.:Кондор,2005.– 860 с.
10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992. – 700с.
11. Хміль Ф.І. Ділове спілкування: навч. посіб. / Ф.І. Хміль. - К.: Академвидав, 2004. - 280 с.

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МАРКЕТИНГ»**

### ***Тема 1. Суть маркетингу та розвиток його концепції***

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.



## ***Тема 2. Маркетинг як відкрита мобільна система***

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 Товарна політика в системі маркетингу***

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. Цінова політика в системі маркетингу***

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, націнок, надбавок. Вибір економічно обґрунтованої ціни.

## ***Тема 7. Політика розподілу в системі маркетингу***

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. Комунікаційна політика в системі маркетингу***

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 застосовування 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.

### ***Тема 9. Стратегії маркетингу підприємства***

Сутність стратегій маркетингу. Стратегічний аналіз стану підприємства на ринку. Ключові фактори успіху в бізнесі. Дерево цілей.

Поняття внутрішньої та зовнішньої конкурентної переваги. Варіанти поведінки підприємства на ринку залежно від конкурентної ситуації. Використання «SWOT» – аналізу для визначення позиції підприємства на ринку; оцінка конкурентоспроможності; вибір і застосування стратегії. Позиціонування підприємства на ринку з метою досягнення конкурентних переваг.

Розроблення стратегій маркетингу на основі визначення зростання ринку та відносної частки ринку (матриця БКГ), конкурентоспроможності та привабливості ринку. Маркетингові стратегії підприємства щодо товару: диференціації, вузької спеціалізації, низьких витрат. Маркетингові стратегії щодо ринку. Види стратегій, спрямованих на зміну ринку чи його частки (наступальні, оборонні та наступально-оборонні). Стратегічне та оперативне планування маркетингу.

### ***Тема 10. Організація та контроль маркетингової діяльності***

Сутність і завдання організації служби маркетингу на підприємстві. Принципи та умови ефективної діяльності служби маркетингу. Основні вимоги до побудови організаційних структур служб маркетингу, їх види, переваги і недоліки.

Характеристики, особливості та умови застосування функціональної, товарної, географічної, ринкової та матричної організаційної структури, їх спільні риси та відмінності.

Маркетинговий контроль: за виконанням річних планів, за відповідністю результатів діяльності підприємства обраній маркетинговій стратегії.

## Список рекомендованої літератури

1. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.: Пер. з англ... – М.: Видавничий дім “Вільямс”, 2001. – 608 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг: Підручник.-2-ге вид., перероблене і доповнене.- К.: Знання-Прес, 2004. – 645 с.
3. Белявцев М.І., Іваненко Л.М, Маркетинг. Навч.посібник.- К.: Центр навч. літератури, 2005. – 320 с.
4. Зозулев А.В. Промышленный маркетинг: стратегический аспект: Учебн. пос. – Харьков: Студцентр, 2005. – 328 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 896с.
6. Маркетинг: Підручник/ А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін., за ред. А.О. Старостіної. - К.: Знання, 2009. – 1070 с.
7. Маркетинг: бакалаврський курс: Навч.посібник / За ред. С.М. Ілляшенка. - Суми: ВТД „Університетська книга”,2004. - 976 с.
8. Маркетинг для магістрів: Навч. посібник/ За заг.ред. д.е.н., проф. С.М.Ілляшенка. - Суми: ВТД "Університетська книга", 2007. - 928с.
9. Новітній маркетинг: Навч. посіб. / За ред. Є.В. Савельєва. - К.: Знання, 2008. – 420 с.
10. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ. 2008. — 246 с.
11. Корієв В. Л., Корецький М. К., Дацій О. І. Маркетингова цінова політика: Навч. Посібник / В. Л. Корієв, М. К. Корецький, О. І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 200 с.
12. Маркетинговий аналіз: Навч.посіб. / За ред. В. В.Липчука. – К.: Академвидав, 2007. – 216 с.
13. Телетов О. С. Маркетинг у промисловості: Підручник / О. С. Телетов – Київ: Центр навч. літератури, 2004. – 248 с.

## ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

### ***Тема 1. Підприємство як суб'єкт господарювання***

Визначення, цілі та напрями діяльності підприємства. Правові основи функціонування підприємства. Класифікація і структура підприємств. Добровільні та інституційні об'єднання підприємств (організацій). Ринкове середовище господарювання підприємств та організацій.

### ***Тема 2. Управління підприємствами***

Сутність і функції процесу управління. Методи управління діяльністю підприємств. Організаційні структури управління підприємствами різних форм власності.

### ***Тема 3. Виробничі фонди***

Характеристика матеріальних активів (виробничих фондів та іншого майна). Оцінка, класифікація і структура основних фондів. Спрацювання, амортизація і відтворення основних

фондів. Ефективність відтворення і використання основних фондів. Структура, нормування і використання оборотних фондів підприємства.

**Тема 4. Нематеріальні ресурси та активи** Нематеріальні ресурси. Нематеріальні активи.

**Тема 5. Оборотні кошти підприємства (організації)**  
Загальна характеристика і нормування. Ефективність використання.

**Тема 6. Інноваційні процеси**  
Загальна характеристика інноваційних процесів. Науково–технічний прогрес (поступ), його загальні та пріоритетні напрями. Організаційний прогрес (поступ). Оцінка ефективності технічних та організаційних нововведень.

**Тема 7. Техніко-технологічна база виробництва**  
Характеристика техніко–технологічної бази виробництва. Організаційно–економічне управління технічним розвитком підприємства. Лізинг як форма оновлення технічної бази виробництва (діяльності). Формування і використання виробничої потужності підприємства.

**Тема 8. Організація виробництва**  
Сутнісна характеристика, структура і принципи організації виробничих процесів. Організаційні типи виробництва. Методи організації виробництва. Форми організації виробництва.

**Тема 9. Виробнича і соціальна інфраструктура**  
Поняття, види і значення інфраструктури. Система технічного обслуговування. Соціальна інфраструктура і діяльність підприємства. Відтворення і розвиток інфраструктури.

**Тема 10. Регулювання, прогнозування і планування діяльності**  
Державне економічне регулювання. Прогнозування розвитку суб'єктів господарювання. Методичні основи планування. Стратегія розвитку підприємства і бізнес–планування. Тактичне та оперативне планування.

**Тема 11. Виробництво, якість і конкурентоспроможність продукції**  
Загальна характеристика продукції (послуг). Маркетингова діяльність і формування програми випуску продукції (надання послуг). Матеріально–технічне забезпечення виробництва. Якість і конкурентоспроможність продукції (послуг). Стандартизація і сертифікація продукції (послуг). Державний нагляд за якістю і внутрішньовиробничий технічний контроль.

**Тема 12. Продуктивність, мотивація та оплата праці**  
Продуктивність праці персоналу. Мотивація трудової діяльності працівників. Оплата праці: сутність, функції, державна політика і загальна організація. Застосовувані форми і системи оплати праці робітників. Доплата і надбавки до заробітної плати та організація преміювання персоналу. Участь працівників у прибутках підприємства (установи, організації).

### ***Тема 13. Валові витрати і ціни на продукцію (послуги)***

Поточні витрати на продукування виробів (послуг). Їх класифікація і структура. Кошторис виробництва і собівартість товарної продукції. Обчислення собівартості окремих виробів. Стратегія і шляхи зниження поточних витрат. Ціни на продукцію (послуги): сутнісна характеристика, види, методи встановлення і регулювання.

### ***Тема 14. Економічна безпека та антикризова діяльність підприємства***

Змістово-типологічна характеристика економічної безпеки господарюючого суб'єкта. Рівень економічної безпеки і кризовий стан підприємства. Стратегія забезпечення належної економічної безпеки підприємства. Національна програма антикризового господарювання.

### ***Тема 15. Банкрутство і ліквідація підприємств (організацій)***

Банкрутство підприємств (організацій) як економічне явище. Організація і наслідки ліквідації збанкрутілих підприємств (організацій).

## **Список рекомендованої літератури**

1. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV.
2. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2211 - III.
3. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – 2-ге вид., переробл. та допов. – К.: КНТЕУ, 2000. – 528 с.
4. Економіка підприємства : підручник / І. О. Чаюн, Г. М. Богославець, Л. Л. Стасюк та ін.; за заг. ред. Н. М. Ушакової. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 569 с.
5. Економіка підприємства : підручник / за ред. А.В. Шегди. - К.: Знання, 2006. – 615 с.
6. Фінанси підприємств : підручник / кер. авт. кол. і наук. ред. А. М. Поддєрьогін. – 3-тє вид., переробл. та допов. – К.: КНЕУ, 2000. – 421 с.
7. Фінанси підприємства : підручник / Л. О. Лігоненко, Н. М. Гуляєва, Н. А. Гринюк та ін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 491 с.
8. Бригхэм Ю. Ф. Финансовый менеджмент: пер. с англ. / Ю. Ф. Бригхэм, М. С. Эрхардт. – СПб.; М.; Нижний Новгород ; Воронеж: Питер, 2007. – 959 с.
9. Ван Хорн Дж.К. Основн управления финансами: пер. с англ. / Дж.К. Ван Хорн; гл. ред. сер. Я.В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 2001.
10. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Инфра-М, 2000. – 156 с.

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

### ***Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій***

Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній.

## ***Тема 2. Управління персоналом як соціальна система***

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці), зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.

## ***Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації***

Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.

## ***Тема 4. Кадрове планування в організаціях***

Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції.

## ***Тема 5. Організація набору та відбору персоналу***

Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств.

Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід.

## ***Тема 6. Організування діяльності та функції служб персоналу***

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками кадрових служб.

## ***Тема 7. Формування колективу організації***

Колектив як соціальна групи. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу. Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова. Колектив як вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу.

## ***Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу***

Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що

впливають на згуртованість колективу. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Колектив та команда: спільне та від'ємне.

### ***Тема 9. Оцінювання персоналу в організації***

Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників організації. Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями.

### ***Тема 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації***

Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналізування потреб персоналу. Навчання персоналу. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Зміст понять «самоосвіта», «саморозвиток». Перспективи професійного зростання в Україні.

Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для кар'єрного зростання працівників.

### ***Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу***

Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму.

Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нешасні випадки. Дисциплінарний вплив. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу.

### ***Тема 12. Соціальне партнерство в організації***

Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Механізм функціонування системи соціального партнерства: функції і завдання, законодавча база. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів.

Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони та зміст колективного договору. Порядок укладання та реєстрації колективного договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням.

### ***Тема 13. Ефективність управління персоналом***

Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу.

## **Список рекомендованої літератури**

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К. : ВД «Професіонал», 2006. – 347 с.
2. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів – Харків: ІНЖЕК, 2004. – 258 с.
3. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / В. М. Жуковська, І.П. Миколайчук. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 293 с.
4. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників – К.: Знання, 2003.
5. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом: Навчальний посібник.* – К., Кондор. – 2003. – 296 с.
6. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В.М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін ; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
7. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.:КНЕУ, 2004.
8. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 311 с.
9. Савельєва В.С. Управління персоналом : навч. посіб. / В.С. Савельєва, Єськов О.Л. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.
10. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.:КНЕУ, 2002. – 169 с.
11. Слуцкий Г.В. Управление социальным развитием персонала предприятия – М.: ГАУ, 2004. – 246 с.
12. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Райнера Марра, Герберта Шмидта – М: Изд. МГУ, 2007. – 367 с.

## **ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**

Вступне випробування проводиться у вигляді тестування. Вступне випробування проводиться у строки, передбачені Правилами прийому до ДЗВО УМО.

На тестування вступник з'являється з паспортом. Вступник одержує варіант завдання, який містить 20 тестових завдань, для кожного з яких передбачено 4 варіанти відповідей. Кожна правильна відповідь дорівнює 5 балам.

Абітурієнту необхідно при виконанні кожного завдання обрати правильну відповідь і позначити її у рядку, який відповідає номеру цього завдання. Кожне завдання передбачає один правильний варіант відповіді. На виконання тестових завдань екзаменаційного білету відводиться 1 година 30 хвилин (90 хвилин).

За результатами вступних випробувань проводиться оцінка рівня фахових знань за такими критеріями (див. табл. 1).

*Таблиця 1*

**Шкала критеріїв оцінки рівня фахових знань абітурієнтів**

За шкалою університету	Визначення	Характеристика відповідей абітурієнта
------------------------	------------	---------------------------------------



0-20 балів	Незадовільний	Абітурієнт не усвідомлює змісту питання білету, тому його відповідь не має безпосереднього відношення до поставленого питання. Повна відсутність умінь міркувати. Обсяг розв'язаних тестів < 50%. У абітурієнта відсутня просторова уява, необхідна для розв'язування тестів.
20-50 балів	Задовільний	Відповіді на питання тесту носять фрагментарний характер, характеризуються відтворенням знань на рівні запам'ятовування. Абітурієнт поверхово володіє умінням міркувати, його відповіді супроводжуються другорядними міркуваннями, які інколи не мають безпосереднього відношення до змісту питання у тесті. Обсяг розв'язаних тестів у межах 50-75%. Абітурієнт погано володіє засобами відтворення .
50-90 балів	Достатній	У відповідях на питання тесту допускаються деякі неточності або помилки не принципового характеру. Абітурієнт демонструє розуміння навчального матеріалу на рівні аналізу властивостей. Обсяг правильно розв'язаних тестів >75%. Результат розв'язування тесту містить окремі неточності і незначні помилки.
90-100 балів	Високий	Абітурієнт дає правильну відповідь на питання тесту. Його відповіді свідчать про розуміння навчального матеріалу. Обсяг правильно розв'язаних тестів $\approx$ 100%.

Якщо абітурієнт під час вступного випробування з конкурсного предмету набрав від 0 до 20 балів, то дана кількість балів вважається не достатньою для відбору для рекомендації до зарахування до ДЗВО УМО.

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

**ПРИКЛАД ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ ФАХОВОГО ВСТУПНОГО  
ВИПРОБУВАННЯ**

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПСИХОЛОГІЇ**

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

Галузь знань - **07 «Управління та адміністрування»**

Спеціальність - **073 «Менеджмент»**

Освітня програма - **«Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»**

**Експанаційний білет №\_\_  
фахового вступного випробування**

- 1. Що характеризує визначення «Активна відкрита соціальна система, яка складена із взаємодіючих елементів та підсистем, що має взаємини з зовнішнім середовищем та залежить від нього?»**
  - a) Підприємство як закрита система.
  - b) Підрозділ підприємства.
  - c) Система управління підприємством.
  - d) Підприємство як відкрита система.
- 2. Технічна, технологічна, кадрова, просторова, управлінська, інформаційна, фінансова підсистеми є складовими елементами:**
  - a) Підприємства.
  - b) Підрозділу підприємства.
  - c) Зовнішнього середовища.
  - d) Структури управління.
- 3. Властивість підприємства формувати цілі – це:**
  - a) Властивість підприємства як цілеспрямованої системи.
  - b) Властивість підприємства як відкритої системи.
  - c) Характерна система кожної системи
  - d) Властивість підприємства як відкритої цілеспрямованої системи.
- 4. Якими закономірностями обумовлене існування та функціонування підприємства як відкритої системи?**
  - a) Цілеспрямованістю, цілісністю, інтегрованістю, комунікативністю, ієрархічністю.
  - b) Конкурентною боротьбою.
  - c) Надійністю, неперервністю, інтегрованістю, цілеспрямованістю.
  - d) Цілеспрямованістю, незалежністю, взаємопов'язаністю, послідовністю.
- 5. Що є поясненням існування концепції життєвого циклу організації?**

- a) Існування розмаїття форм власності.
- b) Неможливість існування підприємств на ринку тільки в одному статусі.
- c) Існування різновидів організаційно-правових форм підприємства.
- d) Існування різних рівнів управління.

**6. Підприємство може здійснювати свою діяльність тільки:**

- a) Після державної реєстрації.
- b) Після визначення його цілей та обрання виду діяльності.
- c) Після ухвалення статуту підприємства членами трудового колективу.
- d) Після ухвалення основних положень статуту власником підприємства.

**7. Статут підприємства відноситься до документів?**

- a) Організаційного нормування.
- b) Організаційного регламентування.
- c) Організаційно-методичного інструктування.
- d) Інструктивних.

**8. Закономірності управління, основоположні ідеї і правила, що визначають поведінку системи управління підприємства щодо здійснення управлінських функцій, покладено в основу визначення:**

- a) Ланок організаційної структури управління.
- b) Функцій управління.
- c) Принципів процесу управління.
- d) Посад управлінських кадрів.

**9. Що розуміється в менеджменті під діапазоном керованості?**

- a) Кількість працівників, яких доцільно підпорядковувати безпосередньо менеджеру.
- b) Обсяг управлінської інформації, що передається з вищого на нижчий рівень управління.
- c) Кількість працівників, які повинні входити до складу одного підрозділу.
- d) Кількість підрозділів, що доцільно створювати в організації.

**10. Що визначає лінійні повноваження всередині підприємства?**

- a) Існуючий вертикальний розподіл праці в ієрархії управління.
- b) Розміри підприємства.
- c) Види діяльності підприємства.
- d) Горизонтальний зв'язок між структурними одиницями.

**11. З чим пов'язаний зміст посадових завдань на підприємстві?**

- a) Повноваженнями, обов'язками, відповідальністю.
- b) Посадовими інструкціями.
- c) Знаннями виконавця.
- d) Обсягами діяльності підприємства.

**12. Закінчіть наведений перелік: "Повноваження – обов'язки -..."**

- a) Відповідальність.
- b) Посада.
- c) Мотивація.
- d) Функція.

**13. Які внутрішні характеристики управління підприємством визначають особливості функціонального розподілу?**

- a) Тип структури управління, системи і процедури управління, соціокультурні особливості.
- b) Цілі, структури, завдання, технології.
- c) Повноваження, обов'язки, відповідальність.
- d) Вид діяльності, стиль управління.

**14. Що визначає фактичну впливовість посадової особи на підприємстві? а) Влада.**

- b) Обов'язки.
- c) Відповідальність.
- d) Повноваження.

**15. На якому управлінському рівні повинні розроблятися антикризові заходи?**

- a) На кожному з трьох рівнів менеджменту.
- b) На вищому рівні менеджменту.
- c) На нижчому рівні менеджменту.
- d) На середньому рівні менеджменту.

**16. Що є однією з головних причин виникнення ризику в діяльності організації?**

- a) Наявність невизначеності умов та результатів діяльності.
- b) Непрофесіоналізм. Менеджерів.
- c) Високий рівень динамічності, характерний для зовнішнього середовища.
- d) Низький рівень дисциплінованості працівників.

**17. Які з управлінських рішень мають ризиковий характер?**

- a) Ті, що пов'язані з укладанням комерційних угод.
- b) Кожне управлінське рішення.
- c) Колегіальні.
- d) Одноосібні.

**18. Визначити об'єкти ризику в управлінні:**

- a) Комерційна угода, підприємництво.
- b) Менеджер з PR, менеджер персоналу.
- c) Товарна секція універмагу, завідувач секції.
- d) Товарна секція універмагу, комірник.

**19. Якими є основне призначення конкурентної політики організації.**

- a) Завоювання сильної конкурентної позиції підприємства в перспективі.

- b) Отримання надвисоких прибутків.
- c) Досягнення короткострокових поліпшень фінансових показників.
- d) Збільшення розмірів підприємства.

**20. Ви значити правильну послідовність алгоритму розробки стратегічного проекту:**

- a) Орієнтир – стратегія – стратегічний проект.
- b) Місія – ціль – стратегія.
- c) Місія – завдання – стратегія.
- d) Орієнтир – місія – стратегія.

Голова фахової атестаційної комісії  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
підпис ініціали, прізвище