

**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 – **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

Освітньо-професійна програма: **«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

## **ЗМІСТ**

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

Програма навчальної дисципліни «Менеджмент»

Програма навчальної дисципліни «Економіка підприємства»

Програма навчальної дисципліни «Управління персоналом»

Програма навчальної дисципліни «Гроші та кредит»

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

### **СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програма фахового вступного випробування (далі – Програма) є нормативним документом ДЗВО «Університету менеджменту освіти», який розроблено кафедрою економіки, підприємництва та менеджменту на основі освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» галузі знань **07 «Управління та адміністрування»**

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

Програма визначає перелік питань, обсяг, складові та технологію оцінювання знань абітурієнтів під час вступу на навчання для здобуття ступеня «магістр» за **спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**.

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 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**.

## ВИМОГИ ДО РІВНЯ ПІДГОТОВКИ ВСТУПНИКІВ

Абітурієнти, які вступають на навчання за спеціальністю **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**, 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 підприємництво, торгівлю та біржову діяльність.

## 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 екзаунтингу (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 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. 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-е 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. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. П. Шкапова. – К., 2002. – 654с.
3. Кредісов А. У., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників / А. У. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К., 1999. – 556 с.
4. Крушельницька О. В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу: Навчальний посібник / О. В. Крушельницька – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 215 с.
5. Кузьмін О. С. Основи менеджменту : підручник / О. С. 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-е 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 / М. М. Мартиненко. - К.:Каравела, 2005. – 496 с.
9. Осовська Г. В., Косовський О. А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. А. Косовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 1992. – 700 с.
11. Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2004. – 280 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 16. 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. Бригхем Ю. Ф. Финансовый менеджмент: пер. с англ. / Ю. Ф. Бригхем, М. С. Эрхардт. – СПб.; М.; Нижний Новгород ; Воронеж: Питер, 2007. – 959 с.
9. Ван Хорн Дж. К. Основн управління фінансами: 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. Нещасні 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.

### ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ГРОШІ ТА КРЕДИТ»

#### *Тема 1. Сутність і функції грошей*

Походження грошей. Рационалістична та еволюційна концепції походження грошей. Поява грошей як об'єктивний результат розвитку товарного виробництва та обміну. Роль держави у творенні грошей. Сутність грошей. Форми грошей та їх еволюція. Причини та механізм еволюції форм грошей від звичайних товарів першої необхідності до благородних металів. Неповноцінні форми грошей та їх кредитна природа. Еволюція кредитних грошей від урядових (казначейських) зобов'язань до зобов'язань центрального банку. Сучасні кредитні засоби обігу. Роль держави в утвердженні кредитних зобов'язань як грошей. Функції грошей.

#### *Тема 2. Грошовий обіг і грошова маса*

Сутність грошового обігу як процесу руху грошей. Грошові платежі як елементарні складові грошового обігу. Основні суб'єкти грошового обігу. Структура грошового обігу. Безготівкові розрахунки. Їх форми та види. Розрахунки векселями, чеками, вимогами-дорученнями, кредитними пластиковими картками. Закон кількості грошей, необхідних для обороту, його сутність, вимоги та наслідки порушення вимог. Маса грошей, що обслуговує грошовий обіг: поняття, склад та фактори, що визначають зміну. Показники маси грошей, грошові агрегати, їх характеристика, грошова база, її склад.

Швидкість обігу грошей: поняття, фактори, що визначають швидкість обігу. Вплив швидкості на масу та сталість грошей. Порядок визначення швидкості обігу грошей.

### ***Тема 3. Грошовий ринок***

Сутність грошового ринку. Гроші як об'єкт купівлі-продажу. Суб'єкти та інструменти грошового ринку. Особливості прояву на грошовому ринку основних ринкових ознак – попиту, пропозиції, ціни. Структура грошового ринку. Критерії класифікації. Ринок грошей і ринок капіталів. Ринок цінних паперів та валютний ринок як складові грошового ринку. Попит на гроші. Пропозиція грошей. Рівновага на грошовому ринку та процент. Заощадження населення як єдине джерело і верхня межа чистих інвестицій. Вплив процентної ставки на заощадження та інвестиції. Вплив бюджетного дефіциту на балансування заощаджень та інвестицій. Інституційна модель грошового ринку. Сектори прямого і опосередкованого фінансування. Потоки та суб'єкти в обох секторах грошового ринку. Банки і небанківські фінансово-кредитні структури як фінансові посередники грошового ринку.

### ***Тема 4. Грошові системи***

Сутність грошової системи, її призначення та місце в економічній системі країни. Елементи грошової системи. Державне регулювання грошового обігу як головне призначення грошової системи. Центральний банк як орган державного регулювання грошової сфери. Методи регулювання – методи прямого впливу і методи опосередкованого впливу. Фіскально-бюджетна та грошово-кредитна політика в системі державного регулювання економіки. Емісійний дохід і монетизація бюджетного дефіциту.

Основні типи грошових систем, їх еволюція. Системи металевий й кредитного обігу. Створення і розвиток грошової системи України. Необхідність створення грошової системи України. Особливості процесу запровадження національної валюти в Україні.

### ***Тема 5. Інфляція та грошові реформи***

Сутність, форми прояву та закономірності розвитку інфляції. Причини інфляції. Інфляція попиту та інфляція витрат. Економічні та соціальні наслідки інфляції. Вплив інфляції на інвестиції та розвиток виробництва. Інфляція та економічний цикл. Державне регулювання інфляції. Антиінфляційна політика. Особливості інфляції в Україні в перехідний період. Сутність грошових реформ. Види грошових реформ та способи їх класифікації. Особливості проведення грошової реформи в Україні. Багатофакторність, багатоцільове спрямування та довготривалість грошової реформи в Україні. Порядок випуску гривні в оборот у вересні 1996 р.

### ***Тема 6. Валютний ринок та валютні системи***

Сутність валюти, призначення та сфера використання. Види валют: національні, іноземні, колективні, конвертовані, неконвертовані. Чинники та значення конвертованості валюти. Особливості валютних відносин. Валютні системи та валютна політика. Поняття, призначення та елементи національної валютної системи. Валютне регулювання та валютна політика: курсова, облікова, інтервенційна. Особливості формування валютної системи України. Органи валютного регулювання.

Валютний ринок: сутність, об'єкти та суб'єкти, ціна, інфраструктура. Валютний курс: сутність, основи формування та чинники впливу. Види валютних курсів. Регулювання валютних курсів. Розвиток режиму валютного курсу в Україні. Світова та міжнародні валютні системи.

### ***Тема 7. Кількісна теорія грошей і сучасний монетаризм***

Абстрактний та прикладний (монетаристський) напрямок у теорії грошей. Металістична теорія. Номіналістичне трактування сутності грошей послідовниками кількісної теорії. Кількісний фактор у працях А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса. «Трансакційний» варіант кількісної теорії І. Фішера.

Класична кількісна теорія грошей, її основні постулати. Неокласичний варіант розвитку кількісної теорії грошей. «Кон'юнктурний варіант» теорії грошей

М. Туган-Барановського. «Кембриджська версія» кількісної теорії. Внесок Дж. Кейнса в розвиток кількісної теорії грошей. Сучасний монетаризм як альтернативний напрямок кількісної теорії. Зміна акцентів в оцінці ролі держави в економічному регулюванні та механізм впливу на економіку. «Передатний механізм» у трактуванні Кейнса. Неминучість інфляційних наслідків реалізації кейнсіанських концепцій.

#### ***Тема 8. Кредит у ринковій економіці***

Необхідність кредиту. Загальні передумови формування кредитних відносин. Економічні чинники розвитку кредиту та особливості прояву їх у різних галузях народного господарства. Сутність кредиту. Кредит як форма руху вартості на основі повернення. Еволюція кредиту в міру розвитку суспільного виробництва. Кредит як форма суспільних відносин. Об'єкти і суб'єкти кредиту. Теоретичні концепції кредиту. Принципи кредитування. Функції кредиту, їх сутність та призначення. Роль кредиту. Еволюція ролі кредиту. Основні напрями прояву ролі кредиту в ринковій економіці.

Форми та види кредиту. Критерії класифікації кредиту. Форми кредиту, переваги та недоліки кожної з форм. Види кредиту, критерії їх класифікації. Характеристика окремих видів кредиту. Процент за кредит. Сутність процента, види, економічні межі руху та фактори зміни ставки процента. Процент в умовах інфляції.

#### ***Тема 9. Фінансові посередники грошового ринку***

Сутність, призначення та види фінансового посередництва. Банки як провідні суб'єкти фінансового посередництва. Сутність та функції банків. Банківська система. Поняття банківської системи, її цілі та функції. Специфічні риси банківської системи. Принципи побудови банківської системи. Особливості побудови банківської системи в Україні.

Небанківські фінансово-кредитні установи. Схожість та відмінність їх діяльності і діяльності банків. Види та характеристика основних видів небанківських фінансово-кредитних установ: страхових компаній, пенсійних фондів, інвестиційних фондів та ін.

#### ***Тема 10. Центральні банки***

Призначення, статус та основи організації центрального банку. Походження та розвиток центральних банків. Чинники, що зумовили появу центральних банків. Особливості розвитку центральних банків Англії, США. Створення Європейської системи центральних банків. Незалежний статус центрального банку, його значення та форми реалізації. Операції центрального банку. Характеристика емісійної операції, банківського регулювання та нагляду фінансового агента уряду, провідника монетарної політики. Становлення центрального банку в Україні. Його структура, статус та органи управління.

#### ***Тема 11. Комерційні банки***

Поняття комерційного банку, призначення, класифікація та види комерційних банків. Походження та розвиток комерційних банків. Еволюція банків від приватних кредиторів до багатофункціональних посередників на грошовому ринку. Банки в умовах капіталізму. Роль банків у сучасних ринкових економіках. Основи організації та специфіка діяльності комерційних банків. Порядок створення банку, його реєстрація та ліцензування діяльності. Організаційні структури та функціональні особливості окремих видів банків. Пасивні операції комерційних банків. Формування власного капіталу банку. Залучення і запозичення коштів. Активні операції комерційних банків. Кредитні операції. Інвестиційні операції. Банківські послуги. Розрахунково-касове обслуговування клієнтів. Інші види банківських послуг.

#### ***Тема 12. Міжнародні валютно-кредитні установи та форми їх співробітництва з Україною***

Міжнародний валютний фонд (МВФ). Організація та функціональне призначення МВФ. Напрямки співпраці МВФ з країнами колишнього СРСР, у тому числі з Україною. Група Світового банку. Основи організації, структура та призначення Світового банку. Форми співпраці структур Світового банку з Україною. Регіональні міжнародні

кредитно-фінансові інституції. Створення та призначення Чорноморського банку торгівлі та розвитку. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР). Порядок створення, призначення і функції ЄБРР. Напрямки співробітництва з Україною. Банк міжнародних розрахунків (БМР). Необхідність та порядок створення БМР. Функції банку. Роль БМР у розвитку міжнародного співробітництва у валютно-кредитній сфері.

### Список рекомендованої літератури

1.       Гроші та кредит : [підручник] / [М. І. Савлук, А. М. Мороз, М. Ф. Пудовкіна та ін.]. ; [за заг. ред. М.І. Савлука]. - 5-е вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2009. – 598 с.
2.       Гальчинський А. Теорія грошей : [навчальний посібник]. – К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 411 с.
3.       Гроші та кредит : [підручник] ; [за ред. проф. Б.С. Івасіва]. – Тернопіль : Карт-бланш, 2000. – 510 с.
4.       Банківська справа : [навчальний посібник] ; [за ред. проф. Р. І Тиркала]. – Тернопіль : Карт-бланш, 2001. – 236 с.
5.       Галанов В.А. Финансы, денежное обращение и кредит : [учеб.] / В.А. Галанов. – М. : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2006. – 413 с.
6.       Гриньова В. М. Гроші і кредит / В. М. Гриньова, О. Ю. Проскура. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 207 с.
7.       Кузьмін В. В. Історія грошей : [навчальний посібник]/ В. В. Кузьмін, О. П. Зикова. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 176 с.

### ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ВСТУПНОГО ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ

Вступне фахове 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 на тестове питання дорівнює 10 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 60 хвилин.

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

*Таблиця 1*

#### *Шкала критеріїв оцінювання*

<b>За шкалою Університету</b>	<b>Визначення</b>	<b>Характеристика відповідей абітурієнта</b>
0 -120 балів	Незадовільний	Кількість правильних відповідей на тестові питання становить від 0 до 12 (із 20).
121-150 балів	Задовільний	Кількість правильних відповідей на тестові питання становить від 13 до 15 (із 20).
151-190 балів	Достатній	Кількість правильних відповідей на тестові питання становить від 16 до 19 (із 20).
191-200 балів	Високий	Кількість правильних відповідей на тестові питання становить 20 (із 20).

Якщо абітурієнт під час вступного випробування з конкурсного предмету набрав від 0 до 120 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.

## **СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ ВСТУПНОГО ФАХОВОГО 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 - **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

Освітня програма - **«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

### **Експанаційний білет №1 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. Платоспроможність підприємства - це:**

- a) здатність активів до швидкої реалізації на ринку та перетворення на грошові активи;
- b) здатність юридичної чи фізичної особи своєчасно і в повному обсязі виконати свої платіжні зобов'язання;
- c) здатність юридичної чи фізичної особи займатися підприємницькою діяльністю та наявність у неї необхідної кількості коштів;
- d) невиконання фінансових зобов'язань у призначений термін за умов звичайної діяльності компанії.

**3. Укажіть, які з наступних елементів виробництва відносяться до основних засобів підприємства:**

- a) будинки, споруди, машини;
- b) постійні працівники підприємства;
- c) патенти, ліцензії, програмне забезпечення;
- d) сировина, пальне.

**4. Собівартість продукції – це:**

- a) сума витрат, яка не залежить від кількості виготовленої продукції;
- b) вираження у грошовій формі поточних витрат підприємства на підготовку виробництва, виготовлення і збут продукції;
- c) витрати, які керівництво підприємства може безпосередньо контролювати або на які може суттєво впливати;
- d) співвідношення постійних і змінних витрат.



**5. Виберіть зайві фази життєвого циклу організацій:**

- a) народження та дитинство;
- b) юність та зрілість;
- c) диференціація та спеціалізація діяльності;
- d) старіння та відродження, або зникнення.

**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) право-установчих.

**8. «Навчання персоналу» як один із етапів управління персоналом означає:**

- a) введення прийнятих працівників у фірму, розвиток у працівників розуміння вимог до них та того, яка праця отримує заслужену оцінку;
- b) розвиток у працівників розуміння вимог до них та того, яка праця отримує заслужену оцінку;
- c) розробку і здійснення програм для навчання трудовим навикам, які необхідні для ефективного виконання роботи;
- d) розробку системи мотивації з метою залучення, найму і збереження працівників.

**9. Конкурентоспроможність продукції - це:**

- a) сукупність споживчих та вартісних властивостей товару, які забезпечують його переваги порівняно з товарами конкурентів;
- b) здатність економіки однієї держави конкурувати з економікою інших держав за рівнем ефективності використання національних ресурсів;
- c) відповідність товару вимогам ринку, можливість збуту його на конкурентному ринку;
- d) найважливіші довгострокові дії підприємства щодо забезпечення конкурентних переваг і захисту завойованих позицій.

**10. Бізнес-план – це:**

- a) опис майбутнього стану підприємства, відповідний пункт при розробці та прийнятті планів і управлінських рішень, засіб мотивації працівників і контролю результатів діяльності колективу організації в цілому та кожного працівника зокрема;
- b) документ, який містить систему взаємопов'язаних у часі та у просторі, узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отриманих максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди);
- c) перелік конкретних заходів, що визначають напрями діяльності менеджера і підпорядкованих йому працівників управління;

d) частина право-установчих документів підприємства.

**11. Політика організації – це:**

- a) логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних сфер управління;
- b) поєднання знань, умінь персоналу, техніки та обладнання;
- c) комплекс загальних принципів, якими керується менеджмент організації при прийнятті рішень для досягнення цілей організації;
- d) узгодження напрямків діяльності організації з найманими працівниками.

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

- a) відповідальність.
- b) посада.
- c) мотивація.
- d) функція.

**13. Успіх будь-якої організації залежить від**

- a) вертикального розподілу праці;
- b) виживання, результативності, продуктивності;
- c) наявності ресурсів;
- d) залежності від зовнішнього середовища.

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

- a) влада.
- b) обов'язки.
- c) відповідальність.
- d) повноваження.

**15. Зайнятість це -:**

- a) діяльність громадян, яка не суперечить Конституції і пов'язана із задоволенням їх особистих і громадських потреб та, як правило, приносить їм дохід;
- b) робота кадрових служб з укомплектування підприємств і організацій необхідною кількістю працівників;
- c) багатогранна діяльність працівника апарату управління, яка здійснюється в межах відповідної посади;
- d) врахування основних принципів і управлінської технології при реалізації відповідних видів діяльності.

**16. Якщо управління розглядається не як серія розрізнених дій, а як єдиний процес впливу на організацію, то ми маємо справу з:**

- a) системним підходом.
- b) ситуаційним підходом.
- c) процесним підходом.
- d) поведінським підходом.

**17. Компетентність персоналу – це:**

- a) галузеві знання працівників;
- b) уміння та навички, рівень кваліфікації;

- c) уміння працювати в групі;
- d) усе перелічене.

**18. Лідерство в управлінні – це:**

- a) здатність впливати на менеджерів підрозділів і на окремих працівників.
- b) здатність впливати на окремих людей, на їх групи і досягати певних цілей.
- c) здатність впливати на колективи і досягати певних цілей.
- d) здатність впливати на окремі групи людей.

**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. Виділяють такі види зносу основних засобів:**

- a) фізичний та технічний;
- b) фізичний та моральний;
- c) моральний та матеріальний;
- d) моральний та накопичувальний.

Голова фахової атестаційної комісії

(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ /  
підпис

\_\_\_\_\_  
ініціали, прізвище