

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

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Голова приймальної комісії,  
ректор ДЗВО «Університет  
менеджменту освіти»




  
Микола КІРІЧЕНКО

» 04 2024 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)»**

ПОГОДЖЕНО  
Голова Вченої ради ННІМП,  
директор ННІМП  
ДЗВО «Університет  
менеджменту освіти»

  
В'ячеслав СУПРУН  
« 11 » 04 2024 року

## ЗМІСТ

	С.
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА .....	3
ВИМОГИ ДО РІВНЯ ПІДГОТОВКИ ВСТУПНИКІВ .....	3
Програма навчальної дисципліни «МЕНЕДЖМЕНТ» .....	3
Програма навчальної дисципліни «МАРКЕТИНГ» .....	8
Програма навчальної дисципліни «ПІДПРИЄМНИЦТВО» .....	10
Програма навчальної дисципліни «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ» .....	12
ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ .....	14
ПРИКЛАД ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ .....	15

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програма фахового вступного випробування за спеціальністю 073 «Менеджмент», (далі – Програма) є внутрішнім нормативним документом ДЗВО «Університету менеджменту освіти», який розроблено кафедрою економіки, підприємництва та менеджменту на основі освітньо-професійної програми для підготовки другого (магістерського) рівня вищої освіти «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами діяльності)» спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» (<http://surl.li/hqaqf>). Програму розроблено з урахуванням Програми предметного тесту з управління та адміністрування (затверджено наказом МОН України № 157 від 11.02.2022 р., <http://surl.li/hqant>).

Фахові вступні випробування проводяться за основними дисциплінами навчального плану підготовки вступників на базі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти – «Менеджмент», «Маркетинг», «Економіка підприємства», «Управління персоналом».

Мета фахових випробувань – перевірка теоретичної та практичної підготовки вступників на базі здобутого першого (бакалаврського) або другого (магістерського) рівнів вищої освіти і проведення відбору серед вступників для навчання для здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)».

### ВИМОГИ ДО РІВНЯ ПІДГОТОВКИ ВСТУПНИКІВ

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

- володіти основним категорійним апаратом із 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. Теоретичні основи менеджменту. Сутність та функціональні сфери 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.

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 2. Організація та її середовище в менеджменті***

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

Загальні характеристики організації, відкритість як системи, залежність від зовнішнього середовища та постійна взаємодія з ним; ресурси як умова існування; горизонтальний і вертикальний поділ праці як головна умова ефективності, що полягає у розподіленні загальної роботи на завдання, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей, і закріплення їх за менеджерами; необхідність менеджменту як особливого виду діяльності, що забезпечує визначення цілей організації та координування роботи всіх працівників щодо їх досягнення.

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

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

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

## ***Тема 3. 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.

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 4. Рівні менеджменту в організації***

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

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

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

- менеджери вищої ланки (президент і віце-президенти, директор і заступники директора), які покликані забезпечувати формування місії та цілей організації, розробку стратегічних планів, адаптацію організації до викликів і загроз зовнішнього середовища, налагодження ефективної взаємодії організації із зовнішнім середовищем;

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

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

#### ***Тема 5. Методи менеджменту: адміністративні, економічні, соціально-психологічні***

Поняття закономірностей і принципів менеджменту та їх класифікація. Принципи управління як основні закономірності і правила діяльності суб'єктів (органів управління та менеджерів) управління різними процесами, діями та організацією в цілому. Характеристика загальних, спеціальних і особливих принципів менеджменту, їх зміст, процедура застосування і шляхи розвитку.

Визначення класичних принципів менеджменту. Значення класичних принципів менеджменту в сучасних умовах. Сучасні принципи менеджменту. Особливості розвитку сучасних принципів менеджменту в Україні та за кордоном.

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

#### ***Тема 6. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів у менеджменті***

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

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

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

### ***Тема 7. Функція планування в менеджменті***

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.

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.

Система планів організації, етапи процесу планування за Р. Акоффом. Стратегічний план, який містить уявлення про організацію у майбутньому, її головні цілі, напрями та стратегії розвитку, ринки збуту, вимоги щодо бажаних темпів зростання виробництва та прибутковості.

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

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

### ***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 екаунтингу (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. Мотивування як функція менеджменту***

Поняття мотивації та їх необхідність в управлінні. Мотиваційний процес. Класифікація потреб. Стимулювання. Винагороди. Складність управління мотивацією. Еволюція мотиваційного менеджменту. Мотиви і потреби. Класифікація мотивів. Мотиваційна сфера особи. Класифікація стимулів. Класифікація інтересів. Очікування. Цінності.

Початкові теорії мотивації: «ХУ –теорія» Мак-Грегора, «теорія Z» Оучи. Змістовні теорії: теорія А. Маслоу, теорія К. Альдерфера, теорія Д. Мак-Клелонда, теорія двох факторів Ф. Герцберга. 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. Контролювання як функція менеджменту***

Зміст, визначення і необхідність контролю. Мета, завдання, об'єкт, предмет, суб'єкти та типи контролю. Сучасні підходи до контролю: ринковий, бюрократичний і клановий контроль. Види контролю. 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. Форми впливу в менеджменті. Зміст методів управління та їх класифікація***

Поняття про методи управління, їх сутність, зміст і види. Методи управління як основні способи, прийоми, засоби здійснення керуючих дій на об'єкти, процеси і задіяних у них людей з боку органів управління і менеджерів. 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. Задоя А. О., Петруня Ю. Є. Макроекономіка: навч. посіб. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2022. 256 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/18uY4mE5exdKgxxniRSHW/tK9Ffa5undiC/view?usp=sharing>
2. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко та ін.; за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Вид-во Ліра-К, 2017. 528 с.
3. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. Київ: Кондор-Вид-во, 2015. 563 с.
4. Палеха Ю., Мошек Г. Основи менеджменту теорія і практика: навч. посіб. Київ: Ліра-К. 2018. 528 с.

### ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МАРКЕТИНГ»

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

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

Підходи комерційних організацій до управління маркетингом. Поведінка споживача.

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

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

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

Роль дослідницької функції маркетингу. Система маркетингової інформації та її підсистеми.

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

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

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

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

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

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

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



життєвого циклу.

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

Види сервісного обслуговування, його принципи. Критерії оцінки рівня розвитку сервісу. Поняття якості товару. Петля якості. Поняття конкурентоспроможності продукту. Позиціонування товару на ринку. Фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності товару.

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

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

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

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

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

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

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

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

Напрями здійснення стимулювання збуту. Особливості 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. Мельник Л. Г., Старченко Л. В., Карінцева О. І. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. Суми: ТОВ «ВТД «Університетська книга», 2020. 345 с.

2. Божков Д. С., Божкова В. В. Інструментарій маркетингового ціноутворення промислових підприємств у нових умовах господарювання. Marketing of innovations. Innovations in marketing : Materials of the International Scientific Internet Conference, December 2020. Bielsko-Biala, 2020. С. 111–112. URL: [http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10012/1/Marketing\\_innovations\\_2020\\_WSEH\\_%20%281%29.pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10012/1/Marketing_innovations_2020_WSEH_%20%281%29.pdf)

3. Ромат Є. В. Маркетинг у публічному управлінні. *Вісник КНТЕУ*. 2016. № 4. С. 56–67.

4. Ябченко І. М. Теоретико-методичні засади маркетингового ціноутворення на машинобудівних підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Суми, 2015. 20 с.

### ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ПІДПРИЄМНИЦТВО»

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

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

Основні принципи та функції підприємницької діяльності.

#### **Тема 2. Види підприємництва**

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

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

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

Визначення товарної біржі як особливого суб'єкта господарювання.

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

Підприємництво у сфері послуг. Послуга як діяльність з надання матеріального чи

нематеріального блага іншій особі, що здійснюється для задоволення її особистих потреб.

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

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

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

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

Обґрунтування і вибір ідеї підприємницької діяльності. Способи створення бізнесу. Реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності.

### **Тема 5. Планування підприємницької діяльності**

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

### **Тема 6. Ресурсне забезпечення бізнес-плану**

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

### **Тема 7. Ефективність підприємницької діяльності**

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

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

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

## **Список рекомендованої літератури**

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

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

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 група. 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., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2016. 347с.
2. Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Корсаков Д. О. Менеджмент : навч. посіб. / Н. Є. Муромець; за ред. Н.Є.Муромець.Харків : ФОП Мезина В. В., 2017. 324с.
3. Міжнародний менеджмент та управління персоналом: підручник / [М. П. Бутко, І. М. Бутко, М. Ю. Дітковська ін.]; за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 412 с.
4. Муромець Н. Є. Менеджмент : методичні вказівки до виконання самостійної роботи / Н. Є. Муромець, І. Г. Савченко. Харків : ХТЕІ КНТЕУ, 2017. 75с.

## ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ

Порядок проведення фахового вступного випробування визначається Правилами прийому на навчання для здобуття вищої освіти в Державному закладі вищої освіти «Університет менеджменту освіти» в 2024 р. (<http://umo.edu.ua/applicants/pravila-pritoma>) та відповідно до Порядку проведення фахового вступного випробування за дистанційною формою в ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (<http://surl.li/evngu>).

Випробування вступник складає очно або дистанційно з документом (паспортом), що засвідчує ідентифікацію особистості. Вступник одержує варіант завдання, який містить 20 тестових завдань, для кожного з яких передбачено 4 варіанти відповідей. Кожна правильна відповідь на тестове питання оцінюється за шкалою 5 балів.

Вступнику 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 вступного фахового випробування проводиться оцінка рівня фахових знань за такими критеріями (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Шкала критеріїв оцінювання**

Кількість правильних відповідей	Бал за шкалою 100-200	Рівень знань
1	100	Незадовільний
2	110	
3	115	
4	120	Задовільний
5	125	
6	130	
7	135	
8	140	
9	145	
10	150	
11	155	Достатній
12	160	
13	165	
14	170	
15	175	Високий
16	180	
17	185	
18	190	
19	195	
20	200	

Якщо вступник під час фахового вступного випробування з конкурсного предмету набрав менше 120 балів, то дана кількість балів вважається недостатньою для відбору для рекомендації до зарахування на навчання в ДЗВО «Університет менеджменту освіти».

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

**ПРИКЛАД ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ ФАХОВОГО 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. Визначення «Активна відкрита соціальна система, яка складена із взаємодіючих елементів та підсистем, що має взаємини з зовнішнім середовищем та залежить від нього» характеризує**

- a) підприємство як закриту систему
- b) підрозділ підприємства
- c) систему управління підприємством
- d) підприємство як відкриту систему

**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. Існування та функціонування підприємства як відкритої системи обумовлене закономірностями**

- a) цілеспрямованістю, цілісністю, інтегрованістю, комунікативністю, ієрархічністю
- b) конкурентною боротьбою
- c) надійністю, неперервністю, інтегрованістю, цілеспрямованістю
- d) цілеспрямованістю, незалежністю, взаємопов'язаністю, послідовністю

**5. Поясненням існування концепції життєвого циклу організації є**

- 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. Під діапазоном керованості в менеджменті розуміється**

- 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. Лінійні повноваження всередині підприємства визначає**

- a) існуючий вертикальний розподіл праці в ієрархії управління
- b) розміри підприємства
- c) види діяльності підприємства
- d) горизонтальний зв'язок між структурними одиницями

**11. Зміст посадових завдань на підприємстві пов'язаний з**

- 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. Особливості функціонального розподілу визначають внутрішні характеристики управління підприємством**

- 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. Фактичну впливовість посадової особи на підприємстві визначає**

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

**15. Антикризові заходи повинні розроблятися на управлінському рівні**

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



- 16. Однією з головних причин виникнення ризику в діяльності організації є:**
- a) наявність невизначеності умов та результатів діяльності
  - b) непрофесіоналізм менеджерів
  - c) високий рівень динамічності, характерний для зовнішнього середовища
  - d) низький рівень дисциплінованості працівників
- 17. Управлінські рішення мають ризиковий характер –**
- a) ті, що пов'язані з укладанням комерційних угод
  - b) кожне управлінське рішення
  - c) колегіальні
  - d) одноосібні
- 18. 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. 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. Правильна послідовність алгоритму розробки стратегічного проєкту:**
- a) орієнтир – стратегія – стратегічний проєкт
  - b) місія – ціль – стратегія
  - c) місія – завдання – стратегія
  - d) орієнтир – місія – стратегія