

**УКРКООПСІЛКА  
ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ  
ВІННИЦЬКИЙ КООПЕРАТИВНИЙ ІНСТИТУТ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

В.о ректора Вінницького  
кооперативного інституту  
В.А. Драбовська  
«29» березня 2021 р.



**ПРОГРАМА ФАХОВИХ ВИПРОБУВАНЬ**

для абітурієнтів, які вступають на денну/заочну форму здобуття  
освіти на основі освітнього ступеня бакалавра для здобуття освітнього  
ступеня магістра за спеціальністю:  
073 «Менеджмент»

**РЕКОМЕНДОВАНО**

Вченою радою Вінницького  
кооперативного інституту  
«24» березня 2021 р  
Протокол № 7

**РОЗГЛЯНУТО ТА СХВАЛЕНО**

на засіданні кафедри менеджменту  
«17» березня 2021 рік  
Протокол № 10

**Вінниця 2021**

## 1. ВСТУП

Програма фахових випробувань для абітурієнтів, що вступають на основі освітнього ступеня бакалавра для здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», охоплює всі основні вимоги до підготовки абітурієнтів. Для вступу на спеціальність «Менеджмент» потрібно мати ґрунтовні і змістовні знання з дисциплін:

«Менеджмент», «Управління персоналом», «Стратегічне управління».

У запропонованій програмі стисло наведено зміст тем дисциплін, вказано основний понятійний апарат, яким повинен володіти абітурієнт, наводиться перелік основних питань з кожної дисципліни, що виноситься на вступне випробування. Цей перелік дасть можливість абітурієнту систематизувати знання та допоможе зорієнтуватися, на які питання потрібно звернути увагу при підготовці до вступного випробування.

## 2. ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ПІДГОТОВКИ ВСТУПНИКІВ

**З дисципліни «Менеджмент» абітурієнт повинен знати:**

- теоретичні основи щодо управління на підприємстві;
- систему організації управління на підприємстві;
- принципи, методи і функції управління;
- комунікації в процесі управління;
- шляхи досягнення ефективності в процесі управління;
- процеси виконання завдань підприємства за допомогою управлінського процесу.

**уміти:**

- визначати організаційні форми підприємства;
- обґрунтовувати процеси застосування управлінських процедур;
- приймати управлінські рішення та реалізовувати їх;
- застосовувати вплив і комунікації в процесі управління;
- вести діалог в управлінському процесі;
- визначати результати управлінських процесів і шляхи їх досягнення

**З дисципліни «Управління персоналом» абітурієнт повинен знати:**

- теоретичні основи щодо управління персоналом;
- систему і методи управління персоналом на підприємстві;
- особливості кадрового планування, кадрової політики та кадрового потенціалу підприємства;
- соціальну структуру персоналу підприємства;
- особливості і умови формування колективу підприємства;
- етапи та ступені розвитку і просування особистості;

- особливості раціонального використання робочого часу та людських ресурсів;
- процес залучення робітників на підприємство;
- обґрунтування оптимального складу працівників.

**уміти:**

- визначати рівень кваліфікації персоналу на підприємстві;
- розраховувати рівень оптимальності колективу на підприємстві;
- вести документацію особової справи, зокрема трудової книжки;
- визначати потребу підприємства в персоналі;
- оцінювання ефективності персоналу на підприємстві;
- оцінювання персоналу за діловими якостями;
- розраховувати ефективність навчання персоналу підприємства;
- проводити оцінку руху та просування персоналу на підприємстві;
- визначати ступінь плинності кадрів на підприємстві.

**З дисципліни «Стратегічне управління» абітурієнт повинен**

**знати:**

- техніку аналізу зовнішнього середовища та навчитися розробляти на цій основі стратегію розвитку організації;
- об'єктивні та суб'єктивні причини переходу від стратегічного планування до стратегічного управління;
- процес розробки стратегії в організації та життєвий цикл продукту;
- різні концептуальні підходи до управління процесом стратегічних змін;
- як в практиці управління здійснюється перехід від загальної стратегії до програм розвитку організації.

**уміти:**

- використовувати моделі, інструменти стратегічного управління стосовно організації в різних конкретних ситуаціях;
- застосовувати концептуальні положення стратегічного управління на практиці;
- проводити первинний стратегічний аналіз стосовно організації;
- розробляти загальну та функціональну стратегію для організації;
- проводити SWOT-аналіз та SNW-аналіз і вибрати базові стратегії для конкретних продуктів, що виробляє організація;
- виділяти стратегічні зміни в організації і ранжувати їх по пріоритетності;
- визначати систему показників ефективності стратегічного управління.

**3. РОЗДІЛИ ДИСЦИПЛІН, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ФАХОВЕ  
ВИПРОБУВАННЯ**

**З дисципліни «Менеджмент»**

1. Поняття і сутність менеджменту.
2. Розвиток науки управління.
3. Основи теорії прийняття управлінських рішень.
4. Методи обґрунтування управлінських рішень.
5. Планування в організації.
6. Організація як функція управління.
7. Мотивація.
8. Управлінський контроль.
9. Лідерство.
10. Комунікації в управлінні.
11. Ефективність управління.

### **З дисципліни «Управління персоналом»**

1. Управління персоналом у системі менеджменту підприємства
2. Управління персоналом як соціальна система
3. Формування колективу підприємства
4. Згуртованість і соціальний розвиток колективу
5. Кадрова політика підприємства
6. Кадрове планування на підприємстві
7. Організація набору і відбору персоналу
8. Оцінювання та атестація персоналу підприємства
9. Управління процесом розвитку і рухом персоналу підприємства
10. Управління процесом вивільнення персоналу
11. Ефективність управління персоналом підприємства

### **З дисципліни «Стратегічне управління»**

1. Суть стратегічного управління
2. Головні складові стратегічного управління
3. Аналіз навколишнього та внутрішнього середовища підприємства
4. Обґрунтування місії та обґрунтування цілей підприємства
5. Система стратегій підприємства
6. Загальні та загально-конкретні стратегії підприємства
7. Продуктово-товарні, ресурсні та функціональні стратегії підприємства
8. Стратегічне планування та контроль виконанням стратегії
9. Вибір і обґрунтування системи стратегічного управління
10. Стратегія управління змінами і інноваціями

## **4. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ФАХОВЕ ВИПРОБУВАННЯ**

### **Менеджмент**

Сутність, роль та методологічні основи менеджменту. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» та

«менеджмент». Управлінські відносини як предмет менеджменту.

Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту.

Закони та закономірності менеджменту. Класифікація принципів менеджменту.

Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа наук про поведінку; емпірична школа, школа «соціальних систем», нова школа.

Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуативний підхід. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Сутність та класифікація методів менеджменту: економічні, адміністративні, соціально-психологічні.

Сутність та класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі та підходи до прийняття управлінських рішень.

Організації як об'єкти управління. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Різновиди організацій. Загальні риси організацій. Ефект синергії.

Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямой дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок факторів, складність, динамічність, невизначеність. Концепції життєвого циклу організації. Культура організації. Типи організацій в Україні.

Поняття, класифікація і характеристика функцій менеджменту. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, стійкість.

Планування як загальна функція менеджменту. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких боків організації; розроблення стратегії. Базові стратегії. Загальна характеристика бізнес-планування.

Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації.

Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації.

Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень. Вертикальна та горизонтальна

структуризація управління.

Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Взаємодія та взаємовплив структур організації.

Види та принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури.. Методи вибору організаційної структури управління.

Проектування організаційних структур управління.

Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління. Одноосібне керування: поняття, сутність. Централізація і децентралізація.

Мотивування як загальна функція менеджменту. Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації. Теорії і моделі процесів мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Види управлінського контролю. Зворотній зв'язок при контролі.

Регулювання як загальна функція менеджменту. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

Інформація і комунікації у менеджменті. Інформація, її види та роль у менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації.

Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотній зв'язок у процесі комунікації. Засоби комунікацій, їхні переваги та недоліки.

Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Комунікаційні перевантаження.

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.

Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керівництва та континууму стилів керівництва.

Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Особливості національних систем керівництва. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їхній склад і методи визначення. Комплексний підхід до вдосконалення управління організаціями.

## **Управління персоналом**

Роль та значення управління персоналом як науки. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці). Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні.

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. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Типи формальних груп в організації.

Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Колектив і команда: спільне та від'ємне. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність членів колективу та чинники, що її обумовлюють.

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. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.

Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві. Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції. Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі.

Зміст процесу набору та найму працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів.

Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна.

Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу. Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи та критерії оцінювання персоналу. Атестування персоналу: сутність та види.

Загальний і професійний розвиток персоналу. Навчання персоналу. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Стажування. Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Управління мобільністю кадрів. Аналізування потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Планування та підготовка кадрового резерву. Формування списку кадрового резерву за категоріями персоналу. Інноваційний потенціал працівника.

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. Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу. Управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу.

Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу. Ефективність витрат на персонал. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.

## **Стратегічне управління**

Сутність і значення стратегічного управління та передумови його виникнення. Місце стратегічного управління в системі управління. Вихідні поняття і ключові аспекти в стратегічному управлінні: місія, ціль, стратегія, стратегічні рішення, конкурентні переваги та стратегічний потенціал організації. Еволюція розвитку теорії та практики стратегічного управління.

Основні етапи стратегічного управління: стратегічний аналіз середовища; формування, оцінка та вибір альтернативних напрямів розвитку підприємства; процес реалізації стратегії. Модель процесу стратегічного управління: діагностика зовнішнього середовища організації, визначення її місії та цілей, обґрунтування вибору стратегії розвитку організації, процес реалізації стратегії, оцінка та контроль її впровадження. Характеристика типів стратегічного управління та умов їх ефективності.

Модель галузевої конкуренції за М.Портером. Методи і прийоми аналізу середовища: матриця SWOT, матриця можливостей, матриця вразливості, матриця профілю середовища, PEST-аналіз.

Роль місії в управлінському процесі. Правила визначення місії.



Взаємозв'язок місії організації та ринку, який вона обслуговує. Місія та СЗГ (стратегічні зони господарювання).

Поняття та види цілей. Система цілей підприємства. Ієрархія цілей. Довгострокові та стратегічні цілі. Вплив зовнішнього середовища на формування цілей. Роль внутрішніх факторів при формуванні цілей.

Суть та класифікація стратегій в теорії управління. Корпоративний, бізнесовий та функціональний рівень стратегії. Види стратегій розвитку бізнесу. Послідовність формування стратегій підприємства. Загальні, загальноконкурентні, продуктово-товарні, ресурсні та функціональні стратегії. Можливі проблеми та обмеження на шляху досягнення стратегій. Поняття стратегічної піраміди. Методи оцінки стратегії.

Фактори, що впливають на визначення загальної стратегії розвитку підприємства. Зв'язок загальних стратегій з життєвим циклом підприємства. Послідовність формування стратегій підприємства за А. Томпсоном: стратегія зростання, підтримки (стабілізації), реструктуризації, скорочення діяльності, ліквідації, комбінації стратегій.

Загальноконкурентні стратегії за М. Портером: лідирування на основі зниження витрат (цін), диференціації та фокусування. Основні ознаки та ризики впровадження цих стратегій. Види стратегій залежно від позицій підприємства у галузі. Загальні переваги конкурентних стратегій.

Підходи до розробки продуктово-товарних стратегій. Еволюція продуктових стратегій. Ринкові та виробничі характеристики продуктово-товарних стратегій. Побудова матриць і моделей різного типу для аналізу та оцінки окремих бізнес-напрямок діяльності підприємства: росто-дольова матриця БКГ, 9-секційна матриця «McKincey-General Electric», матриця (Hofer-Arthur D.Little) «балансу життєвих циклів». Матриця Ансоффа та тривимірна схема Абея, діловий комплексний аналіз (проект PIMS).

Стратегії: концентрації, диверсифікації (спорідненої, неспорідненої, конгломеративної), переорієнтації, зменшення, комбіновані. Концепція створення та реалізації продуктово-товарної стратегії.

Суть та особливості стратегічного планування. Мета та принципи стратегічного планування. Характеристика бар'єрів стратегічного планування та їх подолання. Зміст та структура стратегічного плану. Система стратегічних, поточних та оперативних планів. Показники стратегічного планування.

Основні завдання вищого керівництва організації на стадії оцінки стратегії. Способи формування та мобілізації ресурсів на стадії виконання стратегії. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління. Завдання стратегічного контролю. Основні показники за якими проводиться стратегічний контроль: показники ефективності; показники використання людських ресурсів; показники, що характеризують стан зовнішнього середовища; показники, що визначають внутрішні організаційні процеси.

Поняття організаційної структури. Фактори, що впливають на вибір організаційної структури. Особливості окремих типів структур управління. Система управління вирішення стратегічних задач. Управління процесом

реалізації рішень. Діагностика систем управління. Розподіл задач, прав і обов'язків в системі управління. Оцінка ефективності систем управління. .

**ЗРАЗОК**

## **СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ**

Штамп

Вінницького кооперативного інституту

Шифр \_\_\_\_\_

### **ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ №1**

*1. Яке є правильним визначення поняття "суб'єкт управління"?*

1. Це відкрита система, з якою встановлено прямий та зворотний зв'язки.
2. Це керована система, тобто те, чим або ким управляють.
3. Це керуюча система, той, хто управляє, спрямовуючи командну інформацію.
4. Це елемент системи управління, що змінює свою поведінку.

*2. Основна ідея реінжинірингу підприємства полягає в:*

1. пошуку і впровадженні радикальних змін в діяльності для досягнення певного „прориву”.
2. переорієнтації підприємства на інноваційну діяльність.
3. розробці плану ліквідації підприємства і методів задоволення вимог кредиторів.
- 4.аналізі характеру впливу зовнішнього середовища.

*3.Головною причиною виникнення певних форм і масштабів опору змінам на підприємстві виступає:*

1. наявність бар'єрів для миттєвого доступу на ринок і недоступність інформації про ринок для покупців і продавців.
2. не співпадання об'єктивно і суб'єктивно необхідних змін на підприємстві.
3. спад обсягів реалізації продукції.

4.небажання персоналу мати нове керівництво.

*4. Яка характеристика визначає суть професії “менеджер”?*

1. Спеціаліст, який займається управлінням.
2. Професійний керівник, який пройшов спеціальну підготовку.
- 3.Людина, яка бере на себе ризик, пов'язаний із організацією нового підприємства.
4. Працівник розумової праці, який має професійні знання.

*5. За концепцією якої школи керівник підприємства виконує дві функції: перша - спрямована на максимізацію прибутку, а друга - на створення та зміцнення трудових об'єднань і груп за рахунок налагодження міжособистісних відносин?*

1. Класичної школи.
2. Школи людських стосунків.
3. Адміністративної школи.
4. Школи науки управління.

*6. Основою якого наукового підходу є вміння керівника правильно оцінювати умови, в яких працює організація?*

1. Ситуаційного.
2. Систематичного.
3. Системного.
4. Процесного.

*7. Яке визначення найкраще відповідає суті принципу “поділ праці”?*

1. Види діяльності на підприємстві, визначені та згруповані так, щоб максимально сприяти досягненню поставленої мети.
2. Види діяльності розподіляються залежно від бажань керівника.
3. Види діяльності на підприємстві розподіляються так, щоб забезпечити зацікавленість працівників.

4. Види діяльності на підприємстві групуються для забезпечення інтенсивного розвитку фірми.

8. Яка категорія внутрішнього середовища визначається як певний орієнтир і бажаний результат, яких організація прагне досягти?

1. Завдання.
2. Методи.
3. Функції.
4. Цілі.

9. До визначення "Відповідальність являє собою ... виконати поставлені завдання та відповідати за їх задовільне вирішення" слід додати слово ....

1. бажання.
2. зобов'язання.
3. спробу.
4. планування.

10. Яке слово слід додати до визначення "Процес менеджменту - це послідовне виконання керівником певних ... управління"?

1. принципів.
2. цілей.
3. функцій.
4. правил.

11. До якої групи функцій управління відносять управління фінансами та управління трудовими ресурсами?

1. До конкретних.
2. До основних.
3. До загальних.
4. До специфічних.

*12. Автором якої найвідомішої теорії є П. Друкер?*

1. Концепції системного управління.
2. Концепції ситуаційного управління.
3. Концепції маркетингового управління.
4. Концепції управління за цілями.

*13. Що означає поняття “місія комерційної організації”?*

1. Виживання організації.
2. Розширення ринку.
3. Чітко визначена причина її існування, що визначається напрямом її діяльності.
4. Отримання прибутку.

*14. Що відображає “дерево цілей” управління?*

1. Сукупність стратегічних, тактичних і оперативних цілей.
2. Структуру управління підприємством.
3. Взаємообумовленість функцій управління.
4. Ієрархічну узгодженість цілей управління.

*15. Які із нижченаведених є факторами непрямої дії?*

1. Технологія.
2. Стан економіки.
3. Людські ресурси.
4. Постанови державних органів.

*16. Вставте потрібні слова “. - це документ, що розкриває всі сторони будь-якого запроєктованого комерційного заходу, який дає змогу передбачити не лише всі заходи для реалізації нової ідеї, а й визначити необхідне фінансове забезпечення та можливість одержання прибутку”.*

1. Оперативний план;

2. Стратегія маркетингу;
3. Бізнес-план;
4. Тематичний план.

*17. Що є завданнями контролю?*

1. Вирішення проблем невизначеності.
2. Попередження виникнення кризи.
3. Підтримка успішної діяльності.
4. Усі відповіді правильні.

*18. Чи можна поділ праці віднести до універсальних принципів управління?*

1. Так, це універсальний принцип управління.
2. Ні, це не універсальний принцип.
3. Ні, це не принцип управління.
4. Так, але це сучасний організаційний принцип управління.

*19. До якого колективу можна віднести колективи секції, бригади та відділу?*

1. До вторинного.
2. До первинного.
3. До основного.
4. До неформального.

*20. Що є найбільш характерною рисою особистості?*

1. Її характер.
2. Її воля.
3. Її здібності.
4. Її індивідуальність.

*21. Який із документів визначає права та обов'язки посадових осіб?*

1. Статут.
2. Наказ.
3. Постанова.
4. Посадова інструкція.

*22. До головних проблем в стратегічному управлінні підприємства, що стоять перед менеджерами, не відносяться:*

1. Неприятливі умови зовнішнього середовища;
2. Недоліки у внутрішньому середовищі підприємства;
3. Відсутність перспективного бачення;
4. Високі темпи інфляції в країні базування.

*23. Проблемою №1 для любого підприємства, що діє в умовах ринку, є:*

1. Знищення конкурентів;
2. Виживання и забезпечення безперервного розвитку;
3. Задоволення запитів споживачів;
4. Робота на «межі фола» у правовому полі.

*24. Від чого залежить кваліфікація працівника?*

1. Від дисципліни та його свідомості.
2. Від наявності особистих якостей працівника.
3. Від рівня професійної підготовки працівника.
4. Від взаємовідносин у колективі.

*25. Яка з наведених категорії відповідає визначенню “Це бурхливий короткочасний спалах, який охоплює всю особу людини і супроводжується некерованою поведінкою та втратою контролю над своїми діями”?*

1. Настрій.

2. Стрес.
3. Афект.
4. Емоції.

*26. До якої групи персоналу можна віднести агента торговельного фірми?*

1. До робітників.
2. До інженерно-технічних працівників.
3. До працівників управління.
4. До молодшого обслуговуючого персоналу.

*27. Як називається період життєвого циклу товарів, коли досягнене насичення попиту та є значні надлишкові потужності?*

1. Зародження.
2. Зрілість.
3. Зростання.
4. Спад.

*28. Які організації належать до складу інноваційної інфраструктури?*

1. Технопарки, корпорації та навчально-ділові центри.
2. Технологічні інкубатори, інноваційно-технологічні центри та консорціуми.
3. Асоціації, корпорації та трести.
4. Технологічні інкубатори, технопарки та навчально- ділові центри.

*29. Головною причиною виникнення певних форм і масштабів опору змінам на підприємстві виступає:*

1. наявність бар'єрів для миттєвого доступу на ринок і недоступність інформації про ринок для покупців і продавців.
2. не співпадання об'єктивно і суб'єктивно необхідних змін на підприємстві.
3. спад обсягів реалізації продукції.



4. небажання персоналу мати нове керівництво.

*30. Яку категорію ілюструє приклад “На п’ятихвилинці після вирішення виробничих питань завідувач секції поздоровила продавця із днем народження. Подруги побажали їй успіхів і подарували квіти. Протягом робочого дня продавець була уважною та особливо привітною до покупців”?*

1. Афект.
2. Звичка.
3. Настрій.
4. Стрес.

*31. Який психологічний процес ілюструє приклад “Продавець ніяк не може примусити себе попросити у завідувача секцією вихідний поза графіком, оскільки їй було відмовлено в аналогічному проханні”?*

1. Увагу.
2. Пам’ять.
3. Емоції.
4. Волю.

*32. Які приклади ілюструють формальні та службові відносини?*

1. Два працівники обговорюють на перерві вчорашній серіал.
2. Заочники допомагають один одному в розв’язанні завдань.
3. Заступник керівника підприємства бере участь у селекторній нараді.
4. Керівник фірми цікавиться у працівника, який хворів, про стан його здоров’я.

*33. Які головні якості потрібні фахівцю з управління персоналом за сучасних умов?*

1. Знання бізнесу, професійні знання у сфері управління персоналом, лідерство і керування змінами, здатність до навчання і розвитку.

2. Здатність виробити стратегічний підхід, досвід управління проектами, міжнародний досвід і знання англійської мови.

3. Ефективне використання фінансових показників, стратегічне мислення, вміння забезпечити працівників необхідними ресурсами і повноваженнями та вміння раціонально використовувати час.

4. Здібність ефективно взаємодіяти з оточуючими, завойовувати підтримку, вміння розібратися у великій кількості поглядів і розв'язувати конфлікти.

*34. Стратегія стабільності частіш за все застосовується:*

1. підприємствами, що входять на ринок;
2. підприємствами, які реалізують продукцію на швидко зростаючому ринку;
3. переважно малими та середніми підприємствами;
4. підприємствами, продукція яких знаходиться на стадії зрілості згідно теорії життєвого циклу продукції.

*35. Термін "стратегічна сегментація" – це:*

1. виділення найбільш привабливої в перспективі групи покупців.
2. вибір стратегічних зон господарювання.
3. розробка конкретної конкурентної стратегії для кожного сегменту ринку.
4. виділення найбільш перспективного географічного ринку.

*36. Загальні економічні стратегії спрямовані на:*

1. обґрунтування системи методів і прийомів протидії конкурентам.
2. вибір принципового напрямку розвитку підприємства.
3. стабілізацію і підвищення конкурентоспроможності підприємства.
4. зменшення кількості працівників

*37. В тому випадку, коли реалізація стратегії розвороту дала позитивні наслідки, слід переходити до стратегії:*

1. відокремлення;
2. диференціації;

3. зростання;
4. стабілізації.

*38. Що означає поняття “стратегія диверсифікації”?*

1. Розробку нових продуктів і нових ринків.
2. Стратегію конкурентної боротьби в напрямі підриву фінансово-економічного стану конкурентів.
3. Поступове припинення особистої діяльності.
4. Заходи щодо об'єднання фінансових ресурсів із партнерами для досягнення певних стратегічних цілей.

*39. Яка із нижченаведених груп факторів належить до факторів мікросередовища, що здійснюють прямий вплив на організацію?*

1. Стан економіки, політичні фактори, державні органи та профспілки.
2. Міжнародні події, стан економіки, технології, люди, матеріали та сировина.
3. Постачальники, споживачі, конкуренти, профспілки, закони та державні органи.
4. Міжнародні події, структура організації, функції контролю і мотивації та науково-технічний прогрес.

*40. Що означає поняття мотивація”?*

1. Це процес спонукання себе та інших до діяльності, що забезпечує досягнення цілей організації.
2. Це розподіл конкретних завдань серед працівників із метою ефективного вирішення завдань виробництва.
3. Це послідовність взаємопов'язаних дій керівника і підлеглих у процесі досягнення намічених цілей.
4. Це вид діяльності керівника організації, направлений на оптимізацію виконання певної роботи.

*41. Що лежить в основі сучасних теорій мотивації?*

1. Основна заробітна плата.

2. Потреби та винагороди.
3. Премії.
4. Додаткова заробітна плата.

*42. На що направлена сучасна система контролю підприємства в умовах ринкової економіки?*

1. На пошук винних та їхнє покарання.
2. На виявлення відхилень.
3. На створення певних вимог і пасток для виконавців.
4. На пошук винних і конструктивне покращання діяльності.

*43. Прикладом якого контролю є бюджетний контроль?*

1. Попереднього.
2. Підсумкового.
3. Поточного.
4. Децентралізованого.

*44. Який перелік етапів процесу контролю найточніший?*

1. Порівняння досягнутого зі стандартами, дії за результатами контролю та встановлення стандартів.
2. Установлення стандартів і дії за результатами контролю.
3. Установлення стандартів, порівняння досягнутого зі стандартами та дії за результатами контролю.
4. Порівняння досягнутого зі стандартами та дії за результатами контролю.

*45. Вид конкуренції, що відіграє вирішальну роль на ринках готової продукції розвинутих країн:*

1. Цінова.
2. Нецінова.
3. Всі відповіді вірні.

4. Вірна відповідь відсутня.

*46. Яку роль відіграє керівник, приймаючи рішення?*

1. Фахівця з досягнення угод.
2. Відповідального за мотивацію та активізацію підлеглих.
3. Відповідального за роботу мережі зовнішніх контактів.
4. Усі відповіді правильні.

*47. Яке правильне визначення поняття "раціональне рішення"?*

1. Воно ґрунтується на судженні незалежно від минулого досвіду.
2. Воно ґрунтується на судженні з урахуванням минулого досвіду.
3. Це вибір, зроблений на основі відчуттів того, що він правильний.
4. Воно ґрунтується на досвіді підприємств-конкурентів.

*48. Що не є складовими програми реалізації стратегії?*

1. Тактичні плани.
2. Процедури та правила.
3. Політика.
4. Стратегічні цілі.

*49. Змісту якого розділу бізнес-плану відповідає перелік усіх працівників і функції, які вони будуть виконувати при реалізації програми?*

1. План продукту.
2. Юридичний план.
3. Організаційний план.
4. План виробництва.

*50. Баланс інтересів різних соціальних інститутів і груп осіб, що зацікавлені в функціонуванні підприємства відображається у вигляді:*

1. завдань захисної стратегії.

2. місії і цілей.
3. стратегічного плану.
4. бенчмаркінга.

*51. З точки зору системного підходу системне сполучення елементів системи з загальною системною метою функціонування є передумовою для досягнення:*

1. максимально можливої прибутковості.
2. максимально можливої синергії.
3. мінімального ризику невизначеності.
4. всі відповіді вірні.

*52. Простий підхід визначення цілей підприємства передбачає:*

1. планування від досягнутого.
2. формування „дерева цілей”.
3. планування виходячи з орієнтації на показники конкурентів.
4. всі відповіді вірні.

*53. Який перелік ілюструє неекономічні стимули?*

1. Подяка, дострокове переміщення службовими сходами та почесна винагорода.
2. Премія та доплата. Відпочинок за рахунок фірми, розважальні поїздки та службовий автомобіль.
3. Транспортні виплати, оплата харчування та витрати на проведення свята.
4. Всі відповіді вірні.

*54. Як контроль поділяється за етапами проведення?*

1. На централізований та децентралізований контроль.
2. На контроль ресурсів і процесів.
3. На контроль стану матеріально-технічного забезпечення та виробництва.

4. На попередній, поточний та підсумковий контроль.

*55. Як методи управління поділяються по суті?*

1. На єдиноначальні, колегіальні та колективні.
2. На матеріальні та моральні.
3. На економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні.
4. На суспільні та індивідуальні.

*56. Як називається ситуація, коли поставлені цілі не досягнені?*

1. Перешкода.
2. Проблема.
3. Невизначеність.
4. Правильної відповіді немає.

*57. Причини неуспішного керівництва:*

1. Манія величч, ілюзорна віра в свою непогрішність, у те, що ти маєш виключне право розпоряджатися діями інших людей.
2. Амбітність і, виходячи з цього, зверхність, непривабливість у стосунках з оточуючими.
3. Керування роботою підлеглих безпосередньо, замість того, щоб правильно їх розподіляти між підлеглими.
4. Всі відповіді вірні

*58. Стель «золотої середини»:*

1. Характеризує високий рівень турботи про людей і низький - про виробництво, прагнення до встановлення дружніх стосунків, зручного режиму роботи.
2. Максимальна турбота керівника про виробництво поєднана з мінімальною турботою про людей, тому його ще називають «режимом підпорядкування керівників».

3. Керівник, який сповідує цей стиль, прагне поєднати орієнтацію як на завдання, так і на підлеглих та їхні інтереси;

4. Всі відповіді вірні.

*59. До чого прагне керівник, свідомо обмежуючи свою владу і делегуючи певні владні повноваження підлеглим?*

1. До формування нормальної психологічної атмосфери.

2. До встановлення підлеглим конкретних обов'язків.

3. До встановлення балансу влади.

4. До забезпечення взаємоповаги.

*60. Якій категорії відповідає дане визначення "Це обмеження прав офіційного користування ресурсами організації для виконання делегованих завдань"?*

1. Обов'язкам.

2. Повноваженням.

3. Відповідальності.

4. Функції.

**Підпис вступника \_\_\_\_\_ Кількість балів \_\_\_\_\_**

**Екзаменатори:**

\_\_\_\_\_ к. е. н., доцент Кафлевська С. Г

(підпис)

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ д. держ,упр., доцент Іванюта П. В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ к. е. н. Турчак В. В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

**6. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ АБИТУРІЄНТІВ**



Екзаменаційні завдання з фахових випробувань для абітурієнтів, які вступають на основі освітнього ступеня бакалавра та спеціаліста для здобуття освітнього ступеня магістра спеціальності 073 «Менеджмент» включають в себе тестові завдання.

Основна форма тестів – завдання закритої форми відповідей за принципом альтернативної побудови, що передбачає 4 відповіді. Тести розроблені у 30 варіантах, кожен варіант включає 60 тестів, які мають приблизно однаковий рівень складності. Для розв'язання тестів студент має володіти глибокими теоретичними знаннями та аналітичним мисленням.

Для оцінювання відповідей абітурієнтів застосовуються такі критерії та шкала оцінювання.

**Критерії оцінювання знань абітурієнтів освітнього ступеня магістр,  
спеціальності 073 «Менеджмент» з дисциплін «Менеджмент»,  
«Управління персоналом», «Стратегічне управління»**

Рівні навчальних досягнень	Відношення кількості набраних балів до максимальної можливої, %
<b>I. Початковий</b> 100-111 балів	60-64
112-123 бали	65-69
<b>II. Середній</b> 124-136 бали	70-74
137-149 балів	75-79
<b>III. Достатній</b> 150-161 балів	80-84
162-173 бали	85-89
<b>IV. Високий</b> 174-189 балів	90-95
190-200 балів	96-100

**7. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

**З дисципліни «Менеджмент»**

1. Конституція України.
2. Господарський кодекс України.
3. Закони України (зі змінами і доповненнями):

3.1. «Про споживчу кооперацію».

3.2. «Про інформацію».

#### **Базова**

1. Богатирьова Л.Д. Основи менеджменти: навч. посіб. // Л.Д. Богатирьова, Є.Н. Стрельчук, Т.Н. Тардаскіна – Одеса: ОНАЗ ім О.С. Попова , 2012. – 114с.

2. Гірняк О. М. Менеджмент: підруч. для студ. ВНЗ / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. - 5-те вид., перероб. і допов. – Львів : Магнолія 2006, 2017. – 352 с.

3. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник / О.О. Гуторова. – Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.

4. Дідковська Л.Г. Менеджмент: навч. посіб. / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. – К.: Алеута, 2007. – 517 с.

5. Дудар Т.Г. Менеджмент навч. посіб./ Т.Г. Дудар, Р.В. Волошин, В.Г. Дудар. - К.: Центр учбової літератури, 2013. – 336 с.

6. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. / Кравченко В.О. – Одеса: Атлант, 2012. - 212 с.

7. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч. посібник для самостійної роботи студентів / О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник, Н.Я.Петришин. – К.: Академічне видання, 2012. – 296 с.

8. Мартынец Л. А. Менеджмент организации : учеб.- метод. пособие / Л. А. Мартынец. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – Винница : Нилан-ЛТД, 2015. - 104 с.

9. Менеджмент для бакалаврів : підруч. для студ. ВНЗ: у 2 т. Т. 2 / за ред. : О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. – Суми: Університетська книга, 2016. – 592 с.

10. Менеджмент: Учебное пособие / В.Н. Гончаров, В.М. Бугаков, В.П. Бычков, Н.В. Зось-Киор, М.А. Шибяев, Н.Н. Кальченко, И.Д. Заруцкий, А.Е. 11. Пожидаев, И.Н. Шпилевой. – Луганск: Изд-во «Ноулидж», 2013. – 348 с.

Менеджмент організації: підручник / За заг. ред. В.П. Петкова. – К.: КНТ, 2017. – 488 с.

12. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степанюк / за ред. С.І. Михайлова – К: Центр учбової літератури, 2012. – 536 с.

13. Мізюк Б. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Б. М. Мізюк, І. І. Тучковська, І. В. Артищук. – Львів: Магнолія 2006, 2017. – 376 с.

14. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, О.В. Ільєнко – 2-ге видання. – К.: «Кондор» Видавництво, 2012. – 758 с.

15. Основи менеджменту: теорія і практика: навч. посіб. / за заг. ред. Г. Є. Мошека. – Київ : Ліра-К, 2017. – 528 с.

16. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : навч. посіб. для студ. ВНЗ / Осовська Г. В. – К. : Кондор, 2017. – 218 с.

17. Рудьєв В.А. Менеджмент. навч. посіб. / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

18. Яцура В.В. Менеджмент: навч. посібник / В.В. Яцура, О.П. Жук – Львів, 2008 – 444с.

### **Додаткова**

1. Гуменков М.В. Сучасні теорії менеджменту: навч. посібник./ М.В. Гуменний – К.: Каравела, 2012. – 304 с.

2. Євтух О.Т. Фінансовий менеджмент для магістрів і не тільки. навч. посібник. / О.Т. Євтух, О.О. Євтух – К: Центр учбової літератури, 2011. – 408 с.

3. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент теорія і практика в умовах трансформації економіки. навч. посіб. / В.І.Захарченко, Н.М.Корсікова, М.М. Меркулов – К.: Центр учбової літератури. 2012. – 448 с.

4. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник / Ілляшенко С.М. – Суми: Університетська книга, 2018. – 334 с.

5. Кузьмін О.Є. Соціальна відповідальність: навч. посібник /

О.Є.Кузьмін, О.В.Пирог, Л.І.Чернобай. – Л.: Видавництво Львівської політехніки, 2016. – 328 с.

6. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: підручник. / М.М. Мартиненко – К.: Каравела, 2005. – 496с.

7. Менеджмент організації: підручник / За заг.ред.доктора юр.наук проф. В.П. Петрова. – К.: КНТ, 2011. – 488 с.

8. Пазинич В.І. Фінансовий менеджмент. навч. посібн. / В.І. Пазинич, А.В. Шулежко – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 401 с.

9. Свидрун І.І. Креативний менеджмент. навч. посібник. / І.І. Свидрун– К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.

10. Соболь С.М. Менеджмент: навч.-метод. посібник / С.М. Соболь, В.М. Багацький – К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.

11. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль: «Карт-бланш», - К.: «Кондор», 2018. – 287 с.

12. Управління сучасним офісом (офіс-менеджмент): навч. посібник / С.П. Шевчук, В.А. Скороходов, В.М. Жуковська та ін.. – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2017. – 184 с.

### **З дисципліни «Управління персоналом»**

#### **Базова**

1. Кодекс законів про працю України

2. Андрейцева І.А. Технології управління персоналом: навч.-метод. посібник. – Кам'янець-Подільський: Сисин Я.Л., 2015. – 164 с.

3. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / М. І. Мурашко. – К.: Знання, 2008. – 435 с.

4. Никифорова В.Г Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.

5. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч.посібник. – К.: Вид-во Ліра-

К, 2015. – 338 с.

6. Рудьєв В.А. Управління персоналом : [навч. посіб.] / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К.: Кондор, 2012. – 310 с.

