

УКРКООПСІЛКА

ВІННИЦЬКИЙ КООПЕРАТИВНИЙ ІНСТИТУТ

ЗАТВЕРДЖУЮ

**в.о. ректора Вінницького
кооперативного інституту**

 **Світлана КОЛОТІЙ**

«25» березня 2025 р.



ПРОГРАМА ФАХОВИХ ІСПИТІВ

**для абітурієнтів, які вступають на денну/ заочну форму здобуття освіти
на основі НРК 6, НРК 7 для здобуття СВО магістра за спеціальністю:
D 3 «Менеджмент»**

РЕКОМЕНДАВАНО

Вченою радою
Вінницького кооперативного інституту
від «25» квітня 2025р.
Протокол № 7

РОЗГЛЯНУТО ТА СХВАЛЕНО

на засіданні кафедри менеджменту,
маркетингу та підприємництва
від « 28 » березня 2025р.
Протокол № 9

ВСТУП

Програма фахових іспитів для абітурієнтів, що вступають на основі здобутого ступеня вищої освіти бакалавра, магістра (освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста) для здобуття СВО магістра за спеціальністю D 3 «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 фаховий іспит. Цей перелік дасть можливість абітурієнту систематизувати знання та допоможе зорієнтуватися, на які питання потрібно звернути увагу при підготовці до фахового іспиту.

1. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОГО МАТЕРІАЛУ, ЯКИЙ ВИНОСИТЬСЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ФАХОВОГО 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 непрямої 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 переваження.

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 управління персоналом як науки. Взаємозв'язок управління персоналом з іншими науками. Предмет, ціль, задачі навчальної дисципліни «Управління персоналом». Сутність, мету та задачі управління персоналом в умовах ринку.

Сутність понять: «управління персоналом», «трудові ресурси», «трудовий колектив», «персонал», «кадри», «людські ресурси», «кадровий потенціал». Зміст системи управління персоналом підприємства. Методи управління персоналом підприємства.

Основні аспекти управління персоналом підприємства. Принципи управління персоналом підприємства. Еволюція концептуальних підходів в управлінні персоналом. Тенденції, які властиві сучасному етапу розвитку управління персоналом. Сутність та особливості управління людськими ресурсами.

Сутність, структура та особливості організаційної поведінки особистості. Сутність та види структури персоналу підприємства. Соціальна структура персоналу підприємства. Рольова структура персоналу підприємства. Чисельність персоналу підприємства.

Сутність понять: "професія", "спеціальність", "професійна придатність", "кваліфікація". Якими факторами визначається кваліфікація працівника. Кваліфікаційні групи персоналу підприємства. Показники, що характеризують кваліфікацію персоналу підприємства. Сутність та види компетентності працівника.

Сутність понять "група", "колектив". Елементи, організаційні можливості та ознаки колективу. Класифікація колективів. Зміст процесу створення трудового колективу. Етапи розвитку трудового колективу. Механізм створення та особливості формальних і неформальних груп. Фактори, що впливають на ефективне функціонування групи.

Сутність та рівні корпоративної культури підприємства. Мета та задачі корпоративної культури в системі управління персоналом підприємства. Показники, за допомогою яких визначається сила корпоративної культури підприємства.

Сутність поняття "згуртованість колективу". Характеристики згуртованих колективів. Характеристики групового мислення і групового тиску. Умови формування згуртованої групи. Стадії формування згуртованої групи. Фактори групової згуртованості. Методика визначення групової згуртованості.

Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління. Соціальні ролі і відносини в колективі. Типи відносин, які можуть виникати між членами колективу. Методи здійснення колективна робота.

Сутність, значення і цілі кадрової політики підприємства в сучасних умовах. Система чинників, що визначають кадрову політику підприємства. Напрямки кадрової політики підприємства. Типи кадрової політики підприємств. Етапи проектування кадрової політики підприємства. Стратегії управління персоналом підприємства. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Роль кадрової служби в апараті управління підприємством. Функції кадрової служби підприємства. Чинники визначення структура служби управління персоналом. Зміст Положення про кадрову службу підприємства. Модель менеджера кадрової служби підприємства. Питання діловодства в роботі кадрової служби підприємства.

Значення кадрового планування у підприємстві. Цілі і задачі кадрового планування. Принципи кадрового планування у підприємстві. Етапи планування потреби підприємства в персоналі. Види планування роботи з персоналом підприємства. Структура оперативного плану роботи з персоналом підприємства. Методи визначення потреби підприємства в персоналі.

Значимість та зміст процесу наймання персоналу у підприємство. Процедура залучення персоналу у підприємство. Зміст процедури відбору персоналу. Оформлення контракту про наймання працівника. Сутність та значення професійної орієнтації працівників.

Сутність та цілі трудової адаптації персоналу підприємства. Напрямки та аспекти трудової адаптації персоналу. Сутність та зміст управління процесом адаптації.

Сутність і задачі ділового оцінювання персоналу підприємства. Вимоги до проведення ділового оцінювання персоналу підприємства. Види ділового оцінювання персоналу. Оцінювання кандидатів на вакантну посаду і поточного періодичного оцінювання працівників підприємства.

Методи ділового оцінювання персоналу підприємства. Оцінювання спеціалістів і керівників у підприємстві. Процедура проведення атестації персоналу підприємства.

Сутність понять: "кар'єра", "трудова кар'єра", "ділова кар'єра". Види трудової кар'єри. Етапи кар'єри. Мотиви кар'єри. Сутність поняття "динамічність кар'єри".

Сутність та зміст управління кар'єрою персоналу підприємства. Види та модель навчання персоналу підприємства. Оцінка ефективності навчання персоналу підприємства. Зміст управління мобільністю кадрів. Сутність та типи кадрового резерву. Етапи роботи з резервом управлінських кадрів.

Сутність поняття "вивільнення персоналу". Принципи при звільненні персоналу. Заходи щодо здійснення гнучкої політики зайнятості підприємства. Проведення процедури масового вивільнення працівників підприємства. Організація процесу звільнення персоналу підприємства. Непрямі методи скорочення персоналу. Зміст процедури звільнення працівників підприємства за власним бажанням. Процес формування стабільного трудового колективу. Процедура оцінки плинності кадрів у підприємстві. Сутність і зміст управління плинністю кадрів у підприємстві. Зміст управління безпекою персоналу підприємства.

Сутність, функції і напрямки соціального партнерства у підприємстві. Завдання системи соціального партнерства. Система регулювання соціально-трудових відносин у підприємстві. Сутність і зміст колективного договору. Закордонний досвід соціального партнерства.

Сутність економічної, соціальної і організаційної ефективності управління персоналом підприємства. Оцінка економічної ефективності управління персоналом підприємства. Методика розрахунку ефективності витрат на персонал.

Показники оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства. Показників оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства.

«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-напрямків діяльності підприємства: матриця Бостонської консалтингової групи, 9-секційна матриця «McKinsey-General Electric», матриця (Hofer-Arthur D.Little) “балансу життєвих циклів”. Матриця Ансоффа та тривимірна схема Абеля, 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 розв’язання стратегічних задач. Управління процесом реалізації рішень. Діагностика систем управління. Розподіл задач, прав і обов’язків в системі управління. Оцінка ефективності систем управління.

3. 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. Неспівпадання 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 “розподіл 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 запроектованого 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 розподіл 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. Несприятливі 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. Вживання й 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 категорій 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 досягнуто 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. Неспівпадання 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'ятихвилиниці 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, уміння забезпечити працівників необхідними ресурсами і повноваженнями та вміння раціонально використовувати час.
4. Здібність ефективно взаємодіяти з оточуючими, завойовувати підтримку, уміння 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.

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 підризу 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. Забезпечувача роботою 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 функцій, 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. Бенчмаркетингу.

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 величчя, 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. Стиль «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:

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ АБІТУРІЄНТІВ

Екзаменаційні завдання з фахових іспитів для абітурієнтів, які вступають на основі здобутого ступеня вищої освіти бакалавра, магістра для здобуття СВО магістра спеціальності D 3 «Менеджмент» включають 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

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

5. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

«Менеджмент»

Базова

1. Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., Бурачек І. В. та ін. Менеджмент : підручник. під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

2. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г., Чичун В. А. та ін. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
3. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту : Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
4. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л. Менеджмент організації : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2020. 420 с.
5. Пічик К. В., Храпкіна В. В. Менеджмент : навчальний посібник. За заг. ред. К. В. Пічика, В. В. Храпкіної. Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. 460 с.
6. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
7. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

Допоміжна література

8. Балацький О. Ф., Теліженко О. М., Хлобистов Є. В. та ін. Менеджмент для бакалаврів: підручник: у 2-х т. За заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми, Університетська книга, 2019. Т.1. 605 с.
9. Балацький О. Ф., Теліженко О. М., Хлобистов Є. В. та ін. Менеджмент для бакалаврів: підручник: у 2-х т. За заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми, Університетська книга, 2019. Суми, Університетська книга, 2019. Т.2. 592 с.
10. Гербен ван дер Берг, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління. Переклад В. Луненко. Харків : Вид-во Ранок-Фабула, 2020. 208 с.
11. Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. та ін. Менеджмент : навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
12. Мельничук В., Хлистун Д. Процесна модель теоретичних основ систем підтримки прийняття управлінських рішень. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 1. С. 191-198.
13. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.

«Управління персоналом»

Базова

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ, Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с. р
3. Гринчук Ю.С., Коваль Н.В., Вихор М.В. Менеджмент персоналу: практикум. Біла Церква: Білоцерківдрук, 2020. 171 с.
4. Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом : теорія і практика. Київ : Видавництво «Центр учбової літератури». 2021. 269 с.
5. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с. URL: <http://surl.li/gmgaqs>

6. Чернишева Л.І., Лукьянчук Е.М. Управління персоналом : посібник. Київ, 2019. 166 с.
7. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.
8. Шубалий М. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / За заг. ред. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <http://surl.li/seqwor>

Допоміжна

9. Балановська Т. І. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. / Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко, А. В. Троян. – Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
10. Балановська Т.І., Гоголю О.П., Драгнева Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
11. Вдовічена О., Гнатюк М., Вдовічен Д. Сучасні тенденції управління кар'єрою працівників на підприємстві у кризових умовах. *Економіка та управління підприємствами за видами економічної діяльності*. 2022. Випуск III (87). С. 85-96.
12. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf
13. Дяків О. П. Управління персоналом / О. П. Дяків, В. М. Островерхов : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
14. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. №12, С. 46-51.
15. Іванова С. Мистецтво добору персоналу / С. Іванова. Дніпро : Моноліт. 2019. 304 с.
16. Карпінський Б.А., Карпінська О.Б., Грицишин О.П. Конфлікти та стреси в публічному адмініструванні і їх вплив на ефективність державотворчого патріотизму нації. 2020. № 5. С. 21–26.
17. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів. Харків: Ранок : Фабула, 2019. 304 с.
18. Колектив авторів Harvard Business Review (HBR). Про лідерство. К.: КМ-БУКС, 2018. 216 с.
19. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
20. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
21. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. 3-те вид., випр. і доп. К.: Т-во «Знання», КОО, 2018. 435 с.
22. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 560 с.
23. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2018. 216 с.
24. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. К.: КМ-Букс, 2018. 256 с.

25. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. №2(8). С. 88-93.
26. Рудь В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с. 545
27. Сазонова Т. О., Богданова В. С., Проскура О. С. Роль самомотивації в професійній діяльності менеджера. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. Вип. 1 (124). С. 89-93. URL: <http://surl.li/wvfodi>
28. Селютін В.М., Яцун Л.М. Управління персоналом. практикум: посібник. Київ : 2018. 476 с.
29. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2018. 434 с.
30. Шубалий О.М. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с
31. Armstrong, M. and Taylor, S. (2018) Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Edition. Printed and bound in the UK by Ashford Colour press Ltd.
32. Human Resource Management. Open textbooks for Hong Kong. The open university of Hong Kong. URL: <http://www.opentextbooks.org.hk/ditabook/32088>
33. Ronald R. Sims. Organizational Success through Effective Human Resources Management. URL: https://pdfs.semanticscholar.org/9bdd/dfee91d139651f9a50c75384b6b7c2f4a302.pdf?_ga=2.56938538.1090405747.1609102503-1424391918.1609102503

«Стратегічне управління»

Базова

1. Артеменко Л.П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний наочний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
2. Буднік М.М., Невертій Г.С., Курилова Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.
3. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент в умовах посилення інтеграційних процесів : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 344 с.
4. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 272 с.
5. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2018. 480 с.
6. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харк. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

Допоміжна

7. Дячков Д.В. Стратегічні напрями управління інформаційною безпекою підприємств агропродовольчої сфери. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 4. С. 70–78.
8. Маркіна І.А., Федірець О.В., Корнієнко Б.С. Стратегічні напрями управління розвитком маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2019. Вип. 4 (81). С. 101–108.
9. Наливайко А.П., Гребешкова О.М., Решетняк Т.І. Стратегія підприємства у

постіндустріальній економіці : монографія; за заг. ред. А.П. Наливайка, О.М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.

10. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл./ за заг. ред. М.І. Ковалю. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.

11. Про стратегію. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. Київ : КМ Букс, 2019. 288 с.

12. Річард Румельт. Гарна стратегія. Погана стратегія. Фабула. 2020. 324 с.

13. Сич Є.М., Стасишен М.С. Стратегічний аналіз: навчальний посібник; 2-ге вид. 2019. 304 с.

14. Шевченко Л.С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

15. Юркевич О.О. Стратегія розвитку підприємства. Конспект лекцій. Житомир, 2019. 146 с.

16. Diachkov D. V. Strategic aspects of time management Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 3 [collective monograph]. Prague: Nemoros s.p.o., 2020. P. 245-252.

17. Hrebeshkova O., Kyzenko O., Grebeshkov O. Strategic Business Performance Metrics in a Postindustrial Economy / in Strategic Performance Management. New Concepts and Contemporary Trends / Ed. Marek Jabłoński. NY: Nova Science Publishers, Inc., 2017 . ISBN: 978-1-53612-681-5. P. 451–469.

18. Markina I., Fedirets O., Sazonova T., Kovalenko M., Ostashova V. Formation of Energy Efficient Strategy of Enterprise Management. Journal of Entrepreneurship Education. Volume 22, Special Issue 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Formation-of-energy-efficient-strategy-ofenterprise-management-1528-2651-21-S2-247.pdf>