



Національний університет  
«Острозька академія»



**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Голова Приймальної комісії  
Національного університету  
«Острозька академія»



 І. Д. Пасічник

«26» квітня 2024 року

## ПРОГРАМА ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ

для вступників на навчання для здобуття ступеня магістра  
зі спеціальності **073 «Менеджмент»**, освітньо-професійної програми  
**«HR-менеджмент»**



Острог – 2024



Програма фахового вступного випробування для вступників на навчання для здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «HR - менеджмент». / Укладачка: доц. Козак Л. В. Острого : НаУОА, 2024.

Програма розглянута та схвалена на засіданні кафедри економічної теорії, менеджменту та маркетингу (Протокол № 9 від 25 березня 2024 року).

Завідувач кафедри  
економічної теорії,  
менеджменту і маркетингу



Людмила КОЗАК

Програма розглянута та схвалена на засіданні Приймальної комісії Національного університету «Острозька академія» (протокол № 8 від 26 квітня 2024 року).

Відповідальний секретар  
приймальної комісії



Марія МАТВІЙЧУК

## I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

**Мета вступного випробування** полягає у з'ясуванні рівня теоретичних знань та практичних навичок вступників, які вступають на навчання для здобуття ступеня магістра зі спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «HR - менеджмент» на основі освітнього ступеня бакалавра/магістра (освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста), здобутого за цією або іншою спеціальністю.

Результати вступного випробування використовуватимуться під час формування рейтингового списку та конкурсного відбору вступників у межах ліцензованого обсягу.

## II. ПОРЯДОК СКЛАДАННЯ ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ

Організація вступного випробування здійснюється відповідно до Положення про приймальну комісію Національного університету «Острозька академія» та Положення про організацію та проведення вступних випробувань у Національному університеті «Острозька академія»

[https://www.oa.edu.ua/ua/abiturijentovi/receiving\\_commission/polozhenya\\_pro\\_pruymalny\\_komisiy](https://www.oa.edu.ua/ua/abiturijentovi/receiving_commission/polozhenya_pro_pruymalny_komisiy)

Вступне випробування проводиться у письмовій формі з дисципліни «Менеджмент».

### Вимоги до здібностей і підготовленості вступників

Вступники до магістратури за напрямом 073 Менеджмент при складанні вступного іспиту зі спеціальності мають продемонструвати теоретичні знання, уміння, навички та інші компетентності, достатні для продукування нових ідей, розв'язання комплексних проблем у галузі професійної та дослідницько-інноваційної діяльності з обраної спеціальності. Обов'язковою умовою є вільне володіння державною мовою.

## III. НАВЧАЛЬНИЙ МАТЕРІАЛ, ЯКИЙ ВІНОСИТЬСЯ НА ВСТУПНЕ ВИПРОБОВУВАННЯ ТА ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

### 1. Теоретичні основи менеджменту

#### 1.1. Сутність та функціональні сфери менеджменту

Менеджмент як спеціалізований вид людської діяльності щодо цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт шляхом послідовної реалізації загальних і спеціальних функцій та застосування відповідних методів.

Суб'єкти менеджменту – людина або група людей, що мають здатність свідомо визначати цілі, розробляти та вибирати засоби впливу і засоби досягнення встановлених цілей, спроможні здійснювати керівництво та визначати фактичне досягнення цілей організації.

Процес менеджменту як послідовність завершених етапів діяльності щодо забезпечення управлінського впливу керуючої системи на керовану задля досягнення цілей організації. Властивості процесу менеджменту: неперервність; нерівномірність, циклічність, мінливість, сталість.

Організація як об'єкт менеджменту, поняття керуючої та керованої систем в організації: керуюча система як сукупність елементів, що охоплюють суб'єктів, функції і методи менеджменту та забезпечують процеси менеджменту в організації через комунікації та керівництво; керована система як сукупності елементів, що забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної діяльності в організації.

Функціональні сфери менеджменту: операційний, HR-менеджмент, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий, стратегічний.

## **1.2. 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, та 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 керівництвом та змінюються 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 уможливило 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), які добираються 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: науковотехнічні; соціокультурні; політичні; стан економіки.

## **1.3. 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 віцепрезиденти, 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 і 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 сектора) – лінійні керівники, які покликані забезпечувати контроль за виконанням виробничих завдань для неперервності виробництва продукції та послуг.

#### **1.4. Методи менеджменту: адміністративні; економічні; соціально-психологічні**

Методи менеджменту як способи впливу керуючої системи управління на 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 спонукування; задоволення професійних інтересів; комплектування малих груп за психологічною сумісністю.

## **2. Еволюція теорій менеджменту**

### **2.1. Класична теорія менеджменту**

Головне припущення класичної теорії менеджменту – теза про те, що людина приймає раціональне рішення щодо можливостей та робить все можливе для максимізації економічного доходу (прибутку).

Основні надбання школи наукового менеджменту: принципи менеджменту та методи організації праці; формальна структура організації і визначення співпраці між керівником і робітниками. Внесок Фредеріка Вінслоу Тейлора: фундатор наукового менеджменту; науковий аналіз та оцінка праці для підвищення її продуктивності; принципи менеджменту.

Основні надбання адміністративної школи менеджменту: принципи і функції менеджменту в організаціях як універсальні процеси. Внесок Анрі Файоля: розгляд менеджменту як процесу, що розгортається через взаємопов'язані функції; принципи менеджменту. Внесок Макса Вебера: теорія бюрократії; деперсоналізація влади.

### **2.2. Неокласична теорія менеджменту**

Головне припущення неокласичної теорії менеджменту – теза про те, що людина є соціальною та самоактуальною.

Основні надбання школи людських ресурсів: формальна і неформальна системи, мотивація і потреби, лідерство в організації; наукові основи вирішення проблем людини в організації; ефективне управління поведінкою людей. Внесок Мері Фоллет: визначення менеджменту як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб». Внесок Джорджа Елтона Мейо: теза про те, що керівники повинні брати до уваги чинники соціальної організації робочого місця і потреби працівників, взаємодія між працівниками впливає на результати роботи. Внесок Абрахама Маслоу: визначення мотивів поведінки людей, економічних сил та різноманітних потреб, які можуть лише частково задовольнятися за допомогою грошової винагороди.

### **2.3. Кількісна теорія менеджменту**

Головне припущення кількісної теорії менеджменту – теза про те, що інструментарій прикладної математики дає змогу вирішувати проблеми організацій у менеджменті. Розуміння

менеджменту як прийняття рішень, а організації – як одиниці прийняття рішень. Внесок Рассела Акоффа: теорія дослідження операцій; інтерактивне планування.

#### **2.4. 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 у менеджменті: Поняття системи як сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що визначають її характер. Відкрита система, що характеризується взаємодією зі зовнішнім середовищем, і замкнена система, що має жорсткі, фіксовані межі, її дії відносно незалежні від зовнішнього середовища.

Модель організації як відкритої системи, що має «входи» – ресурси із зовнішнього середовища (людські, інформаційні, матеріальні, інвестиційні); блок «переробка» (залежить від ефективності менеджменту в організації) забезпечує перетворення цих ресурсів на продукцію чи послуги, які є «виходами» – внеском організації у зовнішнє середовище (прибуток, збільшення частки ринку, збільшення обсягів продажів, реалізація соціальної відповідальності, задоволення працівників, зростання організації).

Сутнісна характеристика ситуаційного підходу у менеджменті: Спрямованість ситуаційного підходу на взаємозв'язок конкретних прийомів і концепцій менеджменту з реальними ситуаціями для досягнення цілей організації найбільш ефективним шляхом. Ситуація як конкретний набір обставин, що впливають на організацію впродовж певного часу. Головне припущення ситуаційного підходу: універсальні теорії не можна застосовувати щодо діяльності організацій через їх унікальність.

#### **2.5. Гуманізація, глобалізація та цифровізація як головні характеристики сучасного менеджменту**

Поява поведінкової школи як прояв процесу гуманізації менеджменту. Транснаціональні корпорації як прояв тенденції глобалізації в менеджменті. Поява віртуального бізнесу та мережевих організацій як відображення тенденцій цифровізації.

### **3. Функція планування в менеджменті**

#### **3.1. Визначення планування та його завдання**

Визначення планування як заздалегідь наміченого порядку дій, необхідних для досягнення поставленої цілі або цілей. Завдання планування як забезпечення узгодженості дій персоналу, усунення негативного ефекту невизначеності, зосередження зусиль на головних завданнях, забезпечення функціонування організації, встановлення контрольних показників функціонування організації.

#### **3.2. 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, ринку 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.

### **3.3. Визначення і функціональне призначення стратегічного планування**

Визначення стратегічного планування як набору дій та рішень керівництва, що призводять до формування специфічних стратегій досягнення організацією своїх цілей. Розподіл обмежених організаційних ресурсів, а саме управлінських талантів, технологічного досвіду. Адаптація до зовнішнього середовища як всі дії стратегічного характеру, які покращують відносини організації з її зовнішнім середовищем. Внутрішня координація як координація стратегічної діяльності щодо відображення сильних і слабких сторін організації для ефективної інтеграції внутрішніх операцій. Усвідомлення організаційних стратегій як здійснення систематичного розвитку мислення менеджерів шляхом формування організації, яка здатна навчатися на минулих стратегічних рішеннях.

### **3.4. Етапи стратегічного планування**

Місія організації як основна, загальна мета організації, що чітко визначає причину її існування. Вимоги до формулювання місії організації: чітке визначення завдань організації з позицій основної продукції та послуг; чітке визначення завдань організації з позицій основних ринків і технологій; урахування специфіки зовнішнього середовища організації і принципів її функціонування; культура організації.

Цілі організації (SMART) та вимоги до них: - конкретність або чітка специфікація (англ. Specific); - вимірюваність (англ. Measurable) як умова визначення досяжності певного результату; - досяжність (англ. Achievable) як стимул для вирішення наявних завдань організації та подальшого просування вперед за рахунок досягнення успіху; - орієнтованість на результат (англ. Result-oriented) як умова досягнення ефективності, що характеризується результатом, а не роботою, що виконується; - орієнтованість на конкретний термін (англ. Time-based) – обмеженість у термінах виконання, інакше її очікування буде безстроковим, відтак план виконуватиметься роками та його результат буде постійно відтерміновуватися.

Аналіз внутрішнього середовища як процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану оцінюють потенціал організації та виявляють сильні і слабкі сторони. Аналіз зовнішнього середовища як процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану ідентифікують чинники зовнішнього середовища для визначення можливостей та загроз для організації.

Методи оцінювання середовища функціонування організації:

- SWOT-аналіз як метод встановлення залежності між S (Strengths) сильними сторонами, W (Weaknesses) слабкими сторонами, O (Opportunities) можливостями та T (Threats) загрозами організації, який дає змогу якісно проводити стратегічний аналіз діяльності організації;

- PEST-аналіз як метод, призначений для виявлення політичних (P - Political), економічних (E - Economic), соціальних (S - Social) і технологічних (T - Technological) чинників зовнішнього середовища організації.

Аналіз стратегічних альтернатив (матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) як інструмент для порівняння різних стратегічних зон господарювання, в яких працюють господарські підрозділи організації. Чинники вибору стратегії (ризик; знання минулих стратегій; реакція на власників; чинник часу).

### **3.5. Управління реалізацією стратегічного плану**

Тактика як розробка короткострокових планів, що узгоджуються із загальними довгостроковими планами.

Політика як загальне керівництво для дій та прийняття рішень, яке полегшує досягнення цілей та формується менеджерами вищої ланки на тривалий час.

Процедури як опис дій, які необхідно зробити у конкретній ситуації.

Правила як точне визначення того, що має бути зроблено у специфічній поодинокій ситуації.

Бюджет як план витрат і доходів у вартісному та натуральному виразі.

Управління за цілями як метод, згідно з яким кожен працівник організації від найвищого до найнижчого рівня має чіткі цілі, що забезпечує досягнення загальних цілей організації.

## **4. Функція організування в менеджменті**

### **4.1 Функція організування та її місце в системі менеджменту**

Функція організування (за Майклом Месконом) як процес створення структури організації, що дає можливість людям працювати разом задля досягнення її цілей.

Основні процеси реалізації функції організування: створення системи повноважень, розподіл організації на компоненти (підрозділи).

Основні завдання менеджера, які випливають з функції організування: формування організаційної структури, визначення форм і методів впливу на об'єкти управління, встановлення оптимальних відносин між структурними елементами.

### **4.2 Організування та організаційна діяльність**

Форми реалізації організування: адміністративно-організаційне та оперативне управління.

Складові організаційної діяльності: диференціація, поділ праці.

Поділ праці: функціональний, технологічний, кваліфікаційний.

Горизонтальний поділ праці як поділ діяльності організації на складові елементи відповідно до кількісної диференціації і спеціалізації виробничого процесу.

Вертикальний поділ праці як поділ діяльності в організації відповідно до ієрархічного порядку системи управління.

### **4.3. Делегування повноважень у менеджменті**

Делегування повноважень у менеджменті: поняття, елементи процесу делегування, типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні).

Повноваження як формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих та, водночас обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля працівників на виконання певних завдань.

Делегування повноважень як раціональний перерозподіл управлінських повноважень. Основні елементи процесу делегування: відповідальність та організаційні повноваження. Види управлінської відповідальності: загальна (несе керівник організації) та часткова (несе виконавець). Різновиди організаційних повноважень: розпорядчі, рекомендаційні, контрольно-звітні, координаційні, узгоджувальні.

### **4.4. Організаційна структура**

Організаційна структура як результат організаційної діяльності: рівні складності, централізації та децентралізації.

Організаційна структура як узгоджена сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних організаційних одиниць, що мають різне процесно - функціональне навантаження, підпорядкованість і забезпечують взаємозв'язки.

Етапи проектування організаційної структури: поділ організації на блоки на горизонтальному рівні, визначення співвідношення повноважень різних посад, визначення посадових обов'язків.

Основні складові організаційної структури: ступінь складності, ступінь формалізації, ступінь централізації.

Централізація і децентралізація як спосіб зосередження організаційних повноважень на вищому, середньому та низовому рівнях менеджменту.

### **4.5. Основні елементи та склад організаційної структури управління.**

Департаменталізація як процес структурного поділу організації за певними ознаками на структурні одиниці: підрозділи, служби, штаби.

Види департаменталізації: функціональний, продуктовий, територіальний.

Посадова інструкція як документ, що засвідчує права, обов'язки та відповідальність кожного з працівників організації.



Вимоги до організаційної структури: адаптивність, гнучкість, адекватність, спеціалізація, оптимальність, оперативність, економічність.

Органіграма організаційної структури управління як схематичне відображення взаємопов'язаних елементів (органів управління, підрозділів, служб), які перебувають у взаємодії та супідрядності.

#### **4.6. Типи організаційних структур управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична, мережева**

Лінійна структура як організаційна структура управління, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії, кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі.

Функціональна структура як організаційна структура, в межах якої відбувається поділ організації на окремі елементи з чіткими та конкретними завданнями (виробництво, маркетинг, фінанси).

Лінійно-функціональна структура як організаційна структура управління, що спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень за вертикаллю.

Дивізійна структура як організаційна структура, сформована за принципами групування виробничих підрозділів (дивізій) за продуктами, за групами споживачів, за місцем розташування.

Матрична структура як організаційна структура управління, яка передбачає створення поряд із лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних груп, які формуються із фахівців функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції (послуг).

Мережева структура як організаційна структура управління, що передбачає передачу компанією більшості своїх головних функцій незалежним організаціям й координацію їх діяльності за допомогою невеликої головної організації.

### **5. Мотивування як функція менеджменту**

**5.1. Мотивування як процес спонукання себе й інших до діяльності шляхом використання мотивів людини для досягнення особистих цілей або цілей організації.**

#### **5.2. Головні поняття мотивування**

Головні поняття мотивування: потреба, мотив, спонукання стимул, винагорода, цінність.

Потреба як внутрішній стан індивіда щодо усвідомленого психологічного або функціонального відчуття нестачі чогось. Основні потреби: первинні та вторинні, матеріальні та нематеріальні; природні та соціальні.

Мотив як усвідомлене внутрішнє спонукання до поведінки, спрямованої на задоволення потреби.

Спонукання як поведінкове виявлення й усвідомлення індивідом потреб та необхідність цілеспрямованих дій щодо їх задоволення.

Стимул як зовнішній регулюючий вплив на індивіда (групу), що спонукає до цілеспрямованих дій.

Винагорода як усе те, що є цінністю для людини або може здаватися їй цінним. Цінність як властивість певного предмета, явища задовольняти потреби, бажання, інтереси людини.

#### **5.3. Види мотивування**

Види мотивування: внутрішнє мотивування (формування людиною мотивів, виходячи з внутрішніх потреб, прагнення досягнення певної мети, потягу до пізнання, страху); зовнішнє мотивування (що виникає у працівника через зовнішній вплив на нього через оплату праці, накази, норми поведінки, коли мотив поведінки обумовлений зовнішньою причиною).

## **5.4 Змістові та процесуальні теорії мотивування**

Змістові теорії мотивування як спроби визначення і класифікації потреб людей, що спонукають людей до дій. Розробники змістових теорій мотивування: А. Маслоу, Д. МакКлеланд, Ф.Герцберг.

Процесуальні теорії мотивування та їх головна теза, що поведінка працівників зумовлена не лише потребами, але й сприйняттям працівником конкретної ситуації та очікуваннями, з нею пов'язаними, а також оцінкою можливих наслідків обраного типу поведінки. Розробники процесуальних теорій мотивування: В.Врум, С. Адамс, Л. Портер та Е. Лоулер.

## **6. Контролювання як функція менеджменту**

### **6.1. Контролювання як процес**

Контролювання як процес виявлення можливих відхилень запланованих показників, встановлення причин цих відхилень і розроблення заходів щодо їх усунення.

Умови необхідності контролювання у менеджменті: невизначеність; запобігання виникненню кризових ситуацій; підтримка досягнення цілей організації.

### **6.2. Основні види контролювання**

Основні види контролювання: попередній, поточний, завершальний.

Попередній контроль як превентивні заходи (такі, що випереджають фактичний початок робіт). Основні засоби здійснення попереднього контролю: реалізація визначених правил та процедур.

Поточний контроль як вимірювання фактичних результатів процесу виробничо-господарської діяльності. Використання зворотного зв'язку в поточному контролі як засіб забезпечення своєчасності вирішення проблем.

Завершальний контроль як виявлення рівня досягнутих результатів в організації. Дві функції завершального контролю: оцінювання правильності складеного плану; ефективна реалізація функції мотивування.

### **6.3. Етапи процесу контролювання**

Етапи процесу контролювання: формування контрольованих показників, вимірювання досягнутих результатів, регулювання.

## **7. Інформація і комунікації в менеджменті**

### **7.1. Інформація та її види**

Управлінська інформація як відомості про стан і процеси у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації для прийняття управлінських рішень. Види інформації за функціональним призначенням: планова, нормативно-правова, облікова, звітна, масова, інформація про особу, довідково-енциклопедична, соціологічна.

### **7.2. Вимоги до управлінської інформації**

Точність інформації як достовірне однозначне відображення необхідних управлінських даних.

Своєчасність (оперативність) інформації як чітка періодичність надходження інформації і своєчасне її отримання споживачем інформації.

Повнота інформації як характеристика мінімальної достатності для оцінювання ситуації та прийняття управлінського рішення.

Корисність інформації як характеристика збільшення ймовірності вирішення конкретного завдання.

Доступність інформації для її споживача як зрозуміла форма подання інформації, що не ускладнює процеси прийняття управлінських рішень.

### **7.3. Поняття комунікації, її види та засоби**

Поняття комунікації як обміну інформацією за допомогою різних форм зв'язку для досягнення цілей організації.

Види комунікацій: організаційні (формальні) комунікації: комунікації між організацією та зовнішнім середовищем, міжрівневі комунікації в організації, горизонтальні комунікації, комунікації між керівником і підлеглими; міжособистісні (неформальні) комунікації: вербальні та невербальні комунікації. Засоби комунікацій: вербальні засоби комунікації (презентація, переговори); невербальні засоби комунікації (візуальні; тактильні).

### **7.4. Перешкоди в комунікаціях**

Фільтри інформації як засоби усунення надлишкової або небажаної інформації. Відсутність атмосфери довіри як помилкова впевненість у тому, що відправлене повідомлення відповідає дійсності за поданою інформацією. Шуми в комунікації як будь-які додаткові сигнали, не передбачені джерелом інформації, які спотворюють інформацію або спричиняють помилки в її передачі.

Відсутність зворотного зв'язку як своєчасної реакції одержувача інформації на повідомлення відправника інформації. Вітік інформації як розголошення, несанкціонований доступ до інформації.

### **7.5. Комунікаційний процес**

Комунікаційний процес як обмін інформацією між її споживачами.

Складові сучасної моделі комунікаційного процесу: формулювання повідомлення відправником; кодування повідомлення і вибір каналу; декодування інформації одержувачем; зворотний зв'язок.

## **8. Управлінські рішення**

### **8.1. Управлінські рішення в менеджменті**

Управлінське рішення як вибір альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети у системі менеджменту. Альтернатива в прийнятті управлінського рішення як вибір одного з двох або декількох можливих рішень.

Характеристика управлінських рішень: запрограмовані управлінські рішення та їх спрямованість на вирішення питань, зумовлених стандартними (повторюваними) ситуаціями; незапрограмовані управлінські рішення як такі, що не обмежуються правилами і процедурами, внутрішньо не структуровані або пов'язані з невідомими чинниками, новими ситуаціями; інтуїтивні управлінські рішення як такі, що приймаються на основі лише відчуття правильності вибору особи, яка його ухвалює; управлінські рішення, що ґрунтуються на судженнях, як вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом; раціональні управлінські рішення як такі, що обґрунтовуються за результатами об'єктивного аналітичного процесу та не залежать від накопиченого досвіду.

### **8.2. Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень**

Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень: особистісні оцінки керівника (вік керівника, його суб'єктивна оцінка якості або вигоди від рішення, система цінностей); рівень ризику (високий, середній, низький); час і оточення, що змінюється: (швидкість прийняття рішень та середовище прийняття рішень як множина зовнішніх і внутрішніх чинників); інформаційні обмеження (недоступність, висока вартість та низька якість інформації) та поведінкові обмеження (спосіб обміну інформацією, переважаність роботою, особисті вподобання, лояльність щодо когось або чогось); негативні наслідки та взаємозалежність рішень.

### **8.3. Зміст основних етапів прийняття управлінських рішень**

Зміст основних етапів прийняття управлінських рішень (за М. Месконом): діагностика проблеми, формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень, виявлення альтернатив та їх оцінка, остаточний вибір. Діагностика проблеми як виявлення проблемної ситуації та ідентифікація проблеми за її симптомами.

Формулювання обмежень прийняття управлінського рішення (нестача коштів; недостатність фахівців необхідної кваліфікації та досвіду; нездатність закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в технології, яку ще не розроблено або яка є дороговартісною; загострена конкуренція; закони та етичні міркування) і критеріїв прийняття управлінського рішення (стандартів, за якими належить оцінювати альтернативні варіанти вибору альтернатив).

Виявлення альтернатив як усіх можливих дій щодо усунення причини проблеми та уможливлення досягнення цілей організації.

Оцінка альтернатив як оцінювання переваг, недоліків і можливих загальних наслідків кожної з них та остаточний вибір як обрання альтернативи з найсприятливішими загальними наслідками.

Зворотний зв'язок за Харрісоном як «система відстеження та контролю, що необхідна для забезпечення погодження фактичних результатів із тими, що очікувалися у період прийняття рішення» для надходження даних про те, що відбувалося до і після реалізації рішення.

### **8.4. Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень**

Призначення кількісних та якісних методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Кількісні методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень як доцільний інструментарій за умов, коли чинники впливу на вибір рішення можна кількісно визначити та оцінити. Якісні методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень як доцільний інструментарій за умов, коли чинники впливу на вибір рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

Характеристика загальнонаукових підходів до прийняття управлінських рішень: системний підхід як спосіб упорядкування управлінських проблем шляхом їх структурування, визначення напрямів подолання, встановлення взаємозв'язків між елементами проблеми, чинниками та умовами впливу на їх вирішення; комплексний підхід як спосіб дослідження управлінських проблем у їх взаємозв'язку; моделювання як спосіб, що дає змогу описати можливу ситуацію та дослідити її зміни під впливом різних чинників; експериментування як спосіб, що дає змогу перевірити доцільність нововведень, коли моделювання неможливе через інституційні чинники.

## **9. Вплив, влада і лідерство в менеджменті. Стилi керівництва**

**9.1. Вплив** як будь-яка поведінка однієї людини, яка змінює поведінку, відносини або відчуття іншої людини.

**9.2. Форми впливу у менеджменті: переконання** (відбувається через доведення, шляхом логічного впорядкування фактів і висновків, передбачає впевненість у правоті власної позиції, в істинності своїх знань, етичної виправданості своїх вчинків), **навіювання** (базується на вірі людини, що складається під впливом авторитету, суспільного становища, привабливості, інтелектуальної та вольової переваги керівника, визначальна риса – сила прикладу керівника-лідера чи неформального лідера, що викликає свідоме копіювання поведінки чи несвідоме наслідування); **вплив через участь** (відбувається шляхом залучення підлеглого до прийняття управлінських рішень, керівник не нав'язує свою волю підлеглому, лише направляє його зусилля і сприяє вільному обміну інформацією); **примус** (найбільш насильницька форма, змушує працівника вести себе всупереч його бажанню та переконанням, використовуючи погрозу покарання або іншого впливу із небажаними наслідками).

**9.3. Влада** як реальна можливість впливати на поведінку інших людей, змінювати її у визначеному напрямі, здатність підкорювати інших людей своїй волі. Влада у менеджменті: влада керівника, влада колег-керівників, влада підлеглих. Баланс влади в організації.

**9.4. Типи влади у менеджменті:** влада примусу; влада винагороди; законна (традиційна) влада; влада експерта; еталонна влада (влада прикладу).

Влада примусу та її джерело – вплив через страх на основі переконання, що керівник має можливість покарати так, що завадить задоволенню життєвих потреб працівника.

Влада винагороди та її джерело – вплив через позитивне підкріплення – переконання, що керівник має можливість задовольнити життєві потреби працівника.

Законна (традиційна) влада та її джерело – переконання, що керівник має право віддавати накази, обов'язок працівника полягає в їх виконанні.

Влада експерта та її джерело – переконання про наявність у керівника спеціальних знань, які дають можливість задовольнити потреби працівника.

Еталонна влада (влада прикладу) та її джерело – харизматичний вплив – особисті якості керівника як приклад для наслідування працівниками.

**9.5. Лідерство** як здатність через особисті якості впливати на поведінку окремих осіб чи груп працівників у процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

#### **9.6. Підходи до лідерства:**

- підхід з позицій особистих якостей як спроба визначити співвідношення між наявними конкретними особистими якостями та ефективністю керівництва;

- поведінковий підхід, за яким ефективність керівництва визначається манерою поведінки керівника;

- ситуаційний підхід як визначення стилів поведінки та особистих якостей керівника відповідно до конкретної ситуації.

**9.7. Стиль керівництва** як звична манера поведінки керівника щодо підлеглих для здійснення на них впливу та спонукання до досягнення цілей організації.

**9.8. Класифікація стилів керівництва** (за Куртом Левінім): авторитарний, демократичний, ліберальний.

Характеристики авторитарного стилю керівництва: централізація повноважень у руках керівника; одноособове ухвалення рішень керівником і доведення у формі наказу; придушення ініціативи; некомунікабельність і дотримання дистанції у спілкуванні з підлеглими; спрямування комунікаційних потоків згори донизу.

Характеристики демократичного стилю керівництва: розподіл відповідальності згідно з повноваженнями; рішення ухвалюються за підсумками консультацій із підлеглими та доводяться у формі пропозицій; заохочується ініціатива, яку використовують в інтересах справи; комунікабельність і дружнє налаштування у спілкуванні з підлеглими; комунікації здійснюються активно в обох напрямках.

Характеристики ліберального стилю керівництва: повне перекладання відповідальності на виконавців; рішення ухвалюються за підсумками вказівок згори або результатами нарад (зборів) і доводяться шляхом прохань або вмовляння; вступає в контакт з підлеглими лише з їхньої ініціативи; комунікації відбуваються переважно по горизонталі.

**10. Управління конфліктами та стресами в організації.** Природа та види конфліктів в організації. Конфлікт як процес. Методи розв'язання конфлікту. Природа стресів та управління ними.

**11. Основи кадрового менеджменту.** Сутність та функції кадрового менеджменту. Характеристика персоналу фірми. Класифікація посад. Регламентация посадових прав та обов'язків. Технологія управління персоналом та його розвитком в організації. Відбір та прийом персоналу. Адаптація працівників. Ділова кар'єра та її організація. Методи оцінки персоналу

#### Рекомендована література:

##### Основна

1. Мостецька Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент: підручник.- 2-ге видання.- К.:Кондор, 2012 .- 758 с.
2. Пушкар Р.М., Гарнавська Н.П. Менеджмент: теорія і практика. Підручник. - 2-ге вид., перероб. і доп. - Тернопіль: Карт-бланш, 2005.- 486 с.

##### Допоміжна

3. Белські С. Плутанина посередині. Як пройти найважчий і найважливіший етап розвитку вашого бізнесу / Скот Белські; пер. з англ. Пелипенка О., Цеголкової Д. – К. : ArtHuss, 2020. – 432 с.
4. Берн Е. Ігри, у які грають люди / перекл. з англ. К. Меншикової.– Харків: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2018.- 255 с.
5. Гоулман Д. Емоційний інтелект / Деніел Гоулман; пер. з англ. С.-Л. Гумецької. – Х. : Віват, 2019. – 512 с.
6. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: Навчальний посібник .- К.: Центр навчальної літератури, 2008 . - 389 с.
7. Доер Дж. Мір'яй важливе. ОКР: проста ідея зростання вдесятеро / Джон Доер; пер. з англ. Д. Суворова. – Х. : Якабу паблішинг, 2019. – 294 с.
8. Еріксон Т. В оточенні ідіотів або Як зрозуміти тих, кого неможливо зрозуміти / Томас Еріксон; / пер. з англ. В. Махоніна; худож.-оформлювач М.С. Мендор.– Харків: Фоліо, 2019. - 251 с.
9. Карлгаард Р. Людський фактор. Секрети тривалого успіху видатних компаній/ Річ Карлгаард; пер. з англ. Олени Любенко. – К.: Книголав, 2017. – 336 с.
10. Ліллей Рой. Як взаємодіяти з проблемними людьми / перекл. з англ. В. Шутько. – Харків: Вид-во «Ранок», 2020.- 160 с.
11. Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2013. – 216 с.
12. Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини ХХ ст.): навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016.- 277 с.
13. Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ ст.- початок ХХ ст.): навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016.- 375 с.
14. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. - К.:Кондор.- 2008. - 664с.
15. Основи менеджменту. Теорія і практика : Навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра. - К, 2020. – 528 с.
16. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2014. – 846 с.
17. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волошук В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. – ІваноФранківськ, «ЛілеяНВ», – 2015. – 336 с.
18. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2019 . - 312 с.
19. Трейсі Б. Делегування@керування / Браян Трейсі; перекл. з англ. Л. Хлівної. – Харків:Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2018.- 128 с.

20. Трейсі Б. Максимум успішності. Стратегії і навички для розкриття прихованого потенціалу / Браян Трейсі; перекл. з англ. О. Замойської. – Харків: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2018.- 128 с.

21. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. – 252 с.- режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31710/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%A8%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8F%D0%BA.pdf>

#### **IV. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ, СТРУКТУРА ОЦІНКИ ТА ПОРЯДОК ОЦІНЮВАННЯ ПІДГОТОВЛЕНОСТІ ВСТУПНИКІВ**

Фахове вступне випробування для вступників освітнього ступеня магістр на основі ступеня бакалавра (ОКР спеціаліста, ступеня магістра) проводиться у письмовій формі або з використанням комп'ютерної техніки та системи Moodle.

Бал фахового вступного випробування визначається як сума балів, одержаних за вирішення 60 тестових завдань. Правильна відповідь на одне тестове завдання оцінюється в 1 бал, неправильна – 0 балів.

Загальна оцінка за виконання фахового вступного випробування виставляється системою Moodle за 12-бальною шкалою за заданою формулою, після чого автоматично переводиться у 200-бальну шкалу відповідно до таблиці 1.

Вступник допускається до участі у конкурсі, якщо оцінка за виконання фахового вступного випробування складає не менше 100 балів за шкалою від 100 до 200 балів.

Таблиця 1

Переведення балу за виконання завдань фахового вступного випробування, обрахованого за 12-бальною шкалою, в шкалу 100-200 балів

<b>1</b>	<b>100</b>
1,1	100
1,2	100
1,3	100
1,4	100
1,5	100
1,6	100
1,7	100
1,8	100
1,9	100
<b>2</b>	<b>100</b>
2,1	101
2,2	102
2,3	103
2,4	104
2,5	105
2,6	106
2,7	107
2,8	108
2,9	109
<b>3</b>	<b>110</b>
3,1	111
3,2	112
3,3	113
3,4	114
3,5	115
3,6	116
3,7	117
3,8	118
3,9	119

<b>4</b>	<b>120</b>
4,1	121
4,2	122
4,3	123
4,4	124
4,5	125
4,6	126
4,7	127
4,8	128
4,9	129
<b>5</b>	<b>130</b>
5,1	131
5,2	132
5,3	133
5,4	134
5,5	135
5,6	136
5,7	137
5,8	138
5,9	139
<b>6</b>	<b>140</b>
6,1	141
6,2	142
6,3	143
6,4	144
6,5	145
6,6	146
6,7	147
6,8	148
6,9	149
<b>7</b>	<b>150</b>
7,1	151
7,2	152
7,3	153
7,4	154
7,5	155
7,6	156
7,7	157
7,8	158
7,9	159

<b>8</b>	<b>160</b>
8,1	161
8,2	162
8,3	163
8,4	164
8,5	165
8,6	166
8,7	167
8,8	168
8,9	169
<b>9</b>	<b>170</b>
9,1	171
9,2	172
9,3	173
9,4	174
9,5	175
9,6	176
9,7	177
9,8	178
9,9	179
<b>10</b>	<b>180</b>
10,1	181
10,2	182
10,3	183
10,4	184
10,5	185
10,6	186
10,7	187
10,8	188
10,9	189
<b>11</b>	<b>190</b>
11,1	191
11,2	192
11,3	193
11,4	194
11,5	195
11,6	196
11,7	197
11,8	198
11,9	199
<b>12</b>	<b>200</b>



## **V. ПОЛІТИКА ДОБРОЧЕСНОСТІ**

Кожен абітурієнт під час складання фахового вступного випробування повинен дотримуватися моральних норм, правил етичної поведінки та принципів академічної доброчесності, а саме:

- самостійно виконувати завдання;
- не принижувати будь-яким чином гідність інших абітурієнтів, учасників освітнього процесу, запобігати таким діям з боку інших осіб;
- дотримуватися правил ділового етикету в поведінці та норм культури спілкування у комунікації з абітурієнтами, здобувачами вищої освіти, викладачами та співробітниками НаУОА;
- не використовувати телефон або гаджети під час проведення фахового вступного випробування;
- не використовувати службові або родинні зв'язки для отримання нечесної переваги.