

# КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Ректор Класичного приватного університету,  
голова приймальної комісії

Віктор ОГАРЕНКО

« 22 » 19278504 квітня 2023 р.

## ПРОГРАМА

фахового іспиту

073 – Менеджмент

---

(шифр)

(назва спеціальності)

*Адміністративний менеджмент*

*Освітня програма*

---

ступінь – „магістр”

Запоріжжя, 2023

## ЗМІСТ

I. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА.....	3
II. СТРУКТУРА ПРОГРАМИ.....	4
РОЗДІЛ 1. Сутність, закони, принципи та основні поняття менеджменту...	4
РОЗДІЛ 2. Історія розвитку менеджменту.....	4
РОЗДІЛ 3. Організація як об'єкт управління.....	4
РОЗДІЛ 4. Основні функції менеджменту.....	5
РОЗДІЛ 5. Допоміжні функції управління.....	5
РОЗДІЛ 6. Ефективність управління та організаційні зміни.....	6
РОЗДІЛ 7. Менеджмент персоналу.....	6
III. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ.....	8
IV. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	9

## I. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

**Метою фахового іспиту** для вступу на здобуття ступеня магістра зі спеціальності 073 Менеджмент за освітньою програмою «Адміністративний менеджмент» є визначення рівня теоретичних знань вступників. Фахове випробування проводиться у формі усного іспиту. Фаховий іспит проводиться за екзаменаційним білетом, який містить два теоретичних питання з таких розділів: сутність, закони, принципи та основні поняття менеджменту; історія розвитку менеджменту; організація як об'єкт управління; основні функції менеджменту; допоміжні функції управління; ефективність управління та організаційні зміни; менеджмент персоналу. Відповіді вступники фіксують письмово на аркуші усної відповіді (співбесіди) на вступному випробуванні зі штампом Приймальної комісії. Тривалість підготовки вступника складає 45 хвилин.

**Вимоги до підготовки вступника:** до фахового іспиту допускаються особи, які здобули освітньо-кваліфікаційний рівень/ступінь «бакалавр», «спеціаліст», «магістр» за будь-яким напрямом або спеціальністю. Оцінювання знань вступників відбувається на підставі таких критеріїв: правильність відповідей (правильне, чітке, послідовне викладення ідей, понять фактів); ступінь усвідомлення матеріалу та самостійність міркувань; вміння користуватися засвоєними теоретичними знаннями, науковою термінологією; наявність власних спостережень.

## **II. СТРУКТУРА ПРОГРАМИ**

### **РОЗДІЛ 1**

#### **СУТНІСТЬ, ЗАКОНИ, ПРИНЦИПИ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Сутність управління, управління як сфера людської діяльності. Основні класи управління: процеси управління в неживій природі, процеси управління в біологічних системах, процеси управління в суспільстві. Специфіка та особливості соціального управління. Основні види соціального управління: державне (адміністративно-державне); управління матеріальним виробництвом; управління соціальною сферою; управління духовною, культурною сферами. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій “управління” і “менеджмент”. Рівні управління. Сфери менеджменту. Форми управління. Закони і закономірності управління. Принципи менеджменту. Методи досліджень менеджменту. Сутність системно-структурного і структурно-функціонального підходів. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуативний підхід. Поняття функцій менеджменту та їх єдність з допоміжними процесами. Мета управлінського процесу та його учасники. Сутність і класифікація методів менеджменту.

### **РОЗДІЛ 2**

#### **ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Порівняльна характеристика класичної теорії менеджменту і школи людських відносин. Внесок школи наукового управління в розвиток менеджменту. Внесок школи поведінкових наук в розвиток менеджменту. Характеристика сучасних шкіл менеджменту.

### **РОЗДІЛ 3**

#### **ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ’ЄКТ УПРАВЛІННЯ**

Поняття, ознаки і різновиди організацій. Внутрішнє середовище організації. Загальні риси організації: ресурсний, вертикальний і горизонтальний розподіл праці, залежність від зовнішнього оточення, об’єктивність управління, структуризація. Організація як відкрита динамічна система. Зовнішнє середовище організації і оцінка її чинників. Сутність підприємства. Еволюція підприємства. Створення підприємств та їх об’єднання. Основні організаційно-правові форми функціонування підприємств торгівлі. Елементи управління підприємством та їх взаємозв’язок. Особливості функціонального управління підприємствами невиробничої сфери. Системи і процедури управління. Організація як один з основних соціальних інститутів суспільства. Типи організацій у сфері економіки.

## **РОЗДІЛ 4**

### **ОСНОВНІ ФУНКЦІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види і їх взаємозв'язок. Етапи процесу стратегічного планування. Базові стратегії, які використовують фірми при стратегічному плануванні. SWOT-аналіз як метод побудови стратегії розвитку підприємства. Поняття місії в управлінні і класифікації цілей організації. Тактичне планування: прийоми, засоби, термін, виконавці. Операційне планування: прийоми, засоби, термін, виконавці. Концепція управління за цілями.

Поняття і склад організаційної діяльності. Типи повноважень. Види організаційних структур управління. Бюрократичні організаційні структури: види, характеристика, переваги та недоліки. Адаптивні організаційні структури: види, характеристика, переваги та недоліки. Мережеві організаційні структури: види, характеристика, переваги та недоліки. Комбіновані організаційні структури. Єдиноначальність: поняття, сутність. Приклади порушення принципу єдино начальства та їх наслідки. Централізація і децентралізація. Чинники, що впливають на ступінь делегування повноважень. Принципи побудови організаційних структур управління. Організаційна структура управління підприємств. Організаційні зв'язки на підприємстві.

Поняття мотивації. Змістовні теорії мотивації. Поняття мотивації. Процесуальні теорії мотивації. Чинники, що впливають на вибір тієї чи іншої теорії мотивації.

Принципи, цілі, види та функції контролю. Етапи процесу контролю. Зворотний зв'язок та його роль в процесі контролю.

## **РОЗДІЛ 5**

### **ДОПОМІЖНІ ФУНКЦІ УПРАВЛІННЯ**

Фактори впливу на прийняття управлінських рішень. Проблеми у прийнятті ефективних рішень. Поняття та класифікація управлінських рішень. Чинники, які впливають на процес ухвалення управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень.

Інформація, її види і роль в менеджменті. Поняття і характеристика комунікацій. Модель комунікаційного процесу. Шляхи удосконалення комунікаційних процесів на підприємстві. Причини виникнення перешкод у комунікаційних процесах. Класифікація конфліктів та управління ними.

Форми впливу і влади. Чинники, що впливають на вибір тієї чи іншої форми влади. Теорії лідерства. Характеристика і класифікація стилів керівництва. Сутність соціальної відповідальності підприємств. Поняття та сутність етики в менеджменті. Сутність і основні параметри організаційних перетворень.

## РОЗДІЛ 6

### ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ

Управління організаційними перетвореннями. Сутність результативності і ефективності менеджменту. Показники економічної ефективності управління, їх склад і методи визначення. Показники організаційної ефективності управління, їх склад і методи визначення. Показники соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні.

## РОЗДІЛ 7

### МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Персонал організації: структура, якісні характеристики. Сутність, значення кадрової політики та її зв'язок зі стратегічним управлінням в організації. Функції та завдання менеджменту персоналу. Суб'єкти менеджменту персоналу, розмежування їхніх завдань і координація діяльності.

Адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні методи управління персоналом. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу. Нормативно-правова база менеджменту персоналу. Лінійні та функціональні керівники, їхні права та обов'язки в галузі менеджменту персоналу. Джерела коштів на оплату праці та інші форми матеріального заохочення працівників.

Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера. Потреби й ціннісні орієнтації працівників, їх урахування в процесі мотивації трудової поведінки.

Комунікативний процес. Стресові фактори й управління ними. Типи та причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. Соціально-психологічні резерви колективу та їх використання для підвищення ефективності спільної праці.

Функції та завдання кадрової служби, її організаційна структура. Співробітництво кадрової служби з іншими структурними ланками організації. Кадрова документація. Номенклатура справ з кадрового діловодства. Методи визначення потреб організації в кадрах різних функціональних груп. Прогнозування персоналу на перспективу.

Професійний відбір персоналу. Виробнича й соціальна адаптація новоприйнятих працівників. Сутність, соціально-економічне значення та завдання розвитку персоналу. Система неперервного навчання персоналу. Кадровий резерв на заміщення вакантних посад. Службово-кваліфікаційне просування працівників і планування трудової кар'єри. Поняття, основні чинники і траєкторії руху персоналу в організації.

Показники обороту, плинності та стабільності персоналу. Нормування праці: сутність, значення, види норм праці. Законодавство України про регулювання робочого часу та відпусток. Правила внутрішнього трудового розпорядку. Регулювання режимів праці та відпочинку протягом зміни, доби, тижня і року. Поняття, фактори і значення умов праці на виробництві. Соціально-психологічні умови праці.

Сутність і ціль оцінювання персоналу. Методи оцінювання претендентів на вакантні робочі місця в організації. Атестація спеціалістів і керівників.

Потреби, мотиви та інтереси людини. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою. Заробітна плата як провідний стимул трудової діяльності. Чинники диференціації індивідуальних трудових доходів.

Соціальні партнери: роботодавець і наймані працівники. Спільність і розбіжність їхніх інтересів, імовірність конфліктів. Колективний договір як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників організації.

Соціальні аспекти ефективності менеджменту персоналу. Витрати на персонал, методи їх нормування, планування та аналізу.

### III. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

1. Тривалість підготовки вступника 45 хвилин. Кожне питання з білету є рівнозначним за їх внеском до загальної оцінки. Відповідь по **кожному питанню** з білету оцінюється за **100 бальною шкалою**. Підсумкова оцінка є сумою двох оцінок за кожним питанням білету і складає від **0 до 200 балів**.

2. Мінімальний бал підсумкової оцінки, що дозволяє брати участь у конкурсі, – 100 балів.

3. Відповідь по кожному питанню білета оцінюється за такими критеріями.

<i>Бали/Рівень за відповідь на одне питання</i>	<i>Критерії оцінювання відповіді на одне питання</i>
Високий (180-200 балів)	Вступник демонструє міцні і систематичні знання всіх положень теорії, питання розкрито досить глибоко і повно, відповідь відрізняється точністю формулювань, на рівні самостійних роздумів з елементами творчого мислення. Вступник вільно оперує поняттями, засвоїв основну та ознайомився із додатковою літературою, подає матеріал у логічній послідовності, робить узагальнення і висновки, наводить практичні приклади у контексті тематичного теоретичного матеріалу; уміє доводити та відстоювати свої погляди.
Вище середнього (150-179 балів)	Вступник досить повно дає відповіді на всі питання, знає основну літературу, подає матеріал у логічній послідовності, робить певні узагальнення і висновки, але не наводить практичних прикладів у контексті тематичного теоретичного матеріалу або допускається незначних помилок у формулюванні термінів, категорій, що не приводить до викривлення сутності. Вміє самостійно виправляти допущені помилки, кількість яких є незначною.
Середній (120-149 балів)	Вступник в загальному добре володіє матеріалом, знає основні положення матеріалу, знає основну літературу, подає матеріал у логічній послідовності, але не робить певні узагальнення і висновки. Допускає окремі, несуттєві, не системні помилки у відповіді, що не приводить до викривлення сутності.
Достатній (110-119 балів)	Відповідь вступника відтворює основні поняття і визначення, але досить поверхово, не виділяючи взаємозв'язок між ними. Вступник розуміє постанову стандартних практичних завдань, має пропозиції щодо напрямку їх вирішень. Допускає значну кількість неточностей і грубих помилок
Задовільний (100-109 балів)	Вступник має певні знання, передбачені програмою вступних випробувань, дає неповну, елементарну відповідь на поставлене теоретичне запитання на рівні репродуктивного матеріалу. При розкритті питання цілком відсутня самостійність.
Низький (0-99)	Відповідь вступника фрагментарна, безсистемна, має суттєві помилки і визначається на рівні, який є мінімально допустимий.



#### IV. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 Менеджмент спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/%D0%9C%D0%9E\\_2017.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/%D0%9C%D0%9E_2017.pdf).
2. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Менеджмент: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування». Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3055/1/Snitko.pdf>.
3. 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. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/24572/6/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%80%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%B9.pdf>.
4. Менеджмент: навч. посібник / Н. С. Краснокутська та ін. Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 231 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/40291>.
5. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2773/1/%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0--%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F--...--%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0.pdf>.
6. Фролова Є. І., Корнута Л. М. Адміністративний менеджмент: навчально-методичний посібник (для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання). Одеса: НУ "ОЮА"; Кафедра адміністративного і фінансового права, 2021. 82 с. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/15653>.
7. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: "Крок", 2019. 368 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37776/1/Teoriia%20orhanizatsii%202019.pdf>.
8. Управління персоналом: Навчальний посібник. / Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, Н.І. Драгнева, К.П. Драмарецька, А.В. Троян. 2-ге вид. Київ: ЦП

«КОМПРИНТ», 2018. 417 с. URL: [http://dglip.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/9381/1/NAVCh\\_POS\\_Upravl%D1%96nnja\\_personalom.pdf](http://dglip.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/9381/1/NAVCh_POS_Upravl%D1%96nnja_personalom.pdf).

9. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0\\_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf).

10. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с. URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/2447/1/NP\\_2020\\_Upravlinnya\\_strategichnimi\\_zminami.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/2447/1/NP_2020_Upravlinnya_strategichnimi_zminami.pdf).

11. Ділове адміністрування. Модуль 3 «Управління змінами»: навч. посібник / П. І. Коренюк, М. М. Кучер, Г. В. Запорожець, Е. В. Роздобудько. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 405 с. URL: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-b6.pdf>

#### *Законодавча база*

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

2. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

3. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.