

# ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Приймальною комісією

Протокол № \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

Заступник голови Приймальної  
комісії

Ю. О. Каганов



## **ПРОГРАМА ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ З МЕНЕДЖМЕНТУ**

Освітній рівень: магістр

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: Промисловий менеджмент

## I ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

**1. Мета** фахового вступного випробування зі спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми – Промисловий менеджмент – виявлення теоретичних знань та практичних навичок вступників, яких вони набули під час навчання на освітньому ступені/рівні бакалавра/ спеціаліста, з метою формування рейтингового списку та конкурсного відбору вступників на навчання за освітнім ступенем магістра спеціальності 073 Менеджмент в межах ліцензованого обсягу спеціальності.

### **2. Форма фахового вступного випробування.**

Фахове вступне випробування проходить у письмовій формі – абітурієнти здають письмову відповідь на питання екзаменаційного білету у письмовій формі. Тривалість письмового етапу – 60 хв (не більше 120 хв.)

### **3. Білети: структура білету.**

Білет фахового вступного випробування має 10 тестових питань та одне відкрите питання. Кожне тестове питання має чотири варіанти відповіді, з яких тільки один варіант є правильним.

**4. Вимоги до відповіді вступника.** Виконання тестового завдання передбачає вибір варіанта відповіді (закритий тест). Результат тестових завдань залежить від кількості питань, на які було дано правильну відповідь, а результат відкритого питання - від повноти розкриття його змісту.

## II. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Для особи, яка претендує на зарахування за ступенем магістра (за 200 бальною шкалою):

Критерії оцінювання тестових завдань виражаються у наступному:

- 150 балів – студент дав правильну відповідь на 10 тестових завдань;
- 140 балів – студент дав правильну відповідь на 9 тестових завдань;
- 130 балів – студент дав правильну відповідь на 8 тестових завдань;
- 120 балів – студент дав правильну відповідь на 7 тестових завдань;
- 110 балів – студент дав правильну відповідь на 6 тестових завдань;
- 100 балів – студент дав правильну відповідь на 5 тестових завдань;
- 80 балів – студент дав правильну відповідь на 4 тестових завдань;
- 60 балів – студент дав правильну відповідь на 3 тестових завдань;
- 40 балів – студент дав правильну відповідь на 2 тестових завдань;
- 20 балів – студент дав правильну відповідь на 1 тестове завдання;
- 0 балів – студент не дав правильну відповідь ні на одне тестове завдання.

Відповідь на відкрите питання оцінюється за такою шкалою:

- 50 балів – студент правильно відповів на відкрите питання;
- 40 балів – студент дав не повну відповідь без суттєвих помилок або з незначними помилками;
- 30 балів – студент отримує у випадку, якщо він відповідає не менше ніж на 30 % питання, зокрема знає тільки визначення понять та з загальних рисах може відповісти на поставлене запитання;
- 20-10 балів – студент отримує у випадку, якщо він знає тільки визначення понять;
- 0 балів – студент не відповів на питання або дав не правильну відповідь.

Загальна кількість за фахове вступне випробування складається з суми балів за оцінювання тестових завдань (0-150 балів) та відкритого питання (0-50 балів) та складає від 0 до 200 балів.

Для особи, яка претендує на зарахування за ступенем магістра (за 200 бальною шкалою):

**Високий рівень (175-200 балів)** вступник отримує, виявивши такі знання та вміння: в повній мірі засвоїв увесь програмний матеріал, показує знання не лише основної, але й додаткової літератури, наводить власні міркування, робить узагальнюючі висновки, використовує знання з суміжних галузевих дисциплін, вдало наводить приклади.

**Достатній рівень (150-174 балів)** вступник отримує, виявивши такі знання та вміння: має також високий рівень знань і навичок. При цьому відповідь досить повна, логічна, з елементами самостійності, але містить деякі неточності або пропуски в неосновних питаннях. Можливе слабе знання додаткової літератури, недостатня чіткість у визначенні понять.

**Задовільний рівень (124-149 балів)** вступник отримує, виявивши такі знання та вміння: в загальній формі розбирається у матеріалі, але відповідь неповна, неглибока, містить неточності, робить помилки при формулюванні понять, відчуває труднощі, застосовуючи знання при наведенні прикладів.

**Низький рівень (100-123 балів)** вступник отримує, виявивши такі знання та вміння: в загальній формі розбирається у матеріалі, допускає суттєві помилки при висвітленні понять, на додаткові питання відповідає не по суті.

**До участі у конкурсі не допускається (0-99 балів),** якщо вступник виявив такі знання та вміння: не знає значної частини програмного матеріалу, допускає суттєві помилки при висвітленні понять, на додаткові питання відповідає не по суті.

### III. ЗМІСТ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ

#### 1. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Визначення понять організація; персонал; трудові ресурси; кадри; менеджмент. Роль та значення менеджменту персоналу як науки. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація. Орієнтація персоналу на

корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Системний підхід до менеджменту персоналу організації. Основні елементи (підсистеми) менеджменту персоналу. Колектив як соціальна група. Принципи формування колективу. Етапи розвитку колективу. Формальні та неформальні групи. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу. Лідерські якості керівника в управлінні персоналом. Керівна і виховна роль керівника. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. Сучасні вимоги до кадрової політики. Кадрова служба як засіб реалізації кадрової політики. Функції та завдання кадрової служби. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу. Сутність, цілі і завдання планування персоналу. Основні види планування: довгострокові і поточні. Схема планування потреби в персоналі. Організація та джерела залучення персоналу. Методи підбору персоналу, їх характеристика. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Добір працівників згідно з функціональним запитом діяльності організації, відповідно до критеріїв функціональної діяльності, рівня професіоналізму працівників, визначення посади (функціонального місця працівника в системі діяльності організації), оформлення найму на роботу. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. Організація системи професійного навчання персоналу. Методи й форми професійного навчання. Підвищення кваліфікації кадрів (персоналу). Професійне навчання в зарубіжних фірмах. Розвиток кар'єри в організаціях. Поняття й етапи ділової кар'єри персоналу. Управління діловою кар'єрою. Поняття і види адаптації персоналу. Соціальні партнери в організації: роботодавець і наймані працівники. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, ймовірність виникнення і загострення конфліктів. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Поняття та завдання атестації персоналу. Види атестацій: підсумкова, проміжна, спеціальна. Об'єкти та показники атестації. Призначення та зміст атестаційної комісії. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу. Оцінка результатів праці як функція управління персоналом. Фактори, які впливають на ефективність управління персоналом. Класифікація чинників, що враховуються під час оцінювання результатів праці. Результати праці керівника. Результати праці спеціалістів. Умови ефективного оцінювання результатів праці. Заробітна плата як провідний стимул трудової діяльності. Тарифна система як основа організації оплати праці на підприємстві. Мотивація та стимулювання персоналу організації. Ефективність роботи персоналу: сутність та підходи.

## 2 МЕНЕДЖМЕНТ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Сутність, роль та методологічні основи менеджменту. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Історія розвитку менеджменту. Закони, закономірності та принципи менеджменту. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту. Функції та методи менеджменту. Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Планування як загальна функція менеджменту. Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей. Організування як загальна функція менеджменту. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Мотивування як загальна функція менеджменту. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми. Контролювання як загальна функція менеджменту. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Види управлінського контролювання. Інформація і комунікації в менеджменті. Поняття і характеристика комунікацій. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Поняття та загальна характеристика керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Поняття стилю керування та континууму стилів керування. Ефективність менеджменту. Напрями підвищення ефективності управління організацією. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті. Культура менеджменту.

## 3 МАРКЕТИНГ

Поняття маркетингу та ключові концепції, що покладені в його основу. Розуміння соціальних основ маркетингу. Порівняння та еволюція концепцій управління маркетингом. Аналіз основних потреб маркетингу, які необхідно вирішувати маркетологам. Суб'єкти маркетингу. Класифікація маркетингу. Маркетинг та формування попиту у ринковому середовищі. Види маркетингової діяльності у відповідності з попитом на товар. Основні складові та тенденції розвитку маркетингового середовища. Особливості впливу факторів макро- і мікросередовища підприємства на здійснення маркетингової діяльності. Функції, принципи та цілі маркетингу. Основні елементи системи маркетингу. Суб'єкти маркетингу та їх основні функції і завдання діяльності. Характеристика комплексу маркетингу, особливості формування його складових. Складові системи маркетингової інформації. Інструменти та завдання обробки системи маркетингової інформації. Роль інформації в діяльності компанії. Етапи процесу маркетингового

дослідження. Модель поведінки покупців. Критерії сегментування ринку, вибір цільових сегментів і позиціонування товару. Аналіз сегментних часток. Споживчий ринок та основні фактори, що впливають на поведінку споживача. Характеристика покупців. Ринок організацій-споживачів. Маркетингова товарна політика. Концепція життєвого циклу товару. Маркетингова цінова політика. Методи ціноутворення. Маркетингова політика продажу. Управління каналами розподілу. Відбір, мотивація та оцінювання учасників каналу розподілу. Маркетингова політика комунікацій. Логіка алгоритму формування комплексу маркетингових комунікацій. Комплекс стимулювання та чинники, що визначають його структуру. Структура комплексу маркетингових комунікацій. Сутність діяльності «паблік релейшнз». Види реклами. Методи стимулювання збуту у формі організації персонального продажу. Сутність процесу управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Основні завдання маркетингової служби підприємства. Система планування маркетингу. Роль стратегічного планування і його етапи. Організація маркетингової діяльності. Стратегічне планування діяльності різних підрозділів компанії та роль маркетингу в цьому процесі. Класифікація маркетингових стратегій. Сутність процесу контролю в маркетингу. Вимоги до проведення маркетингового контролю. Маркетинговий контроль і його типи: контроль виконання річних планів, контроль прибутковості, стратегічний контроль. Аудит маркетингової діяльності: сутність, способи, засоби проведення.

#### 4 ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Теоретичні основи розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Сутність, цілі і задачі теорії прийняття рішень. Предмет, об'єкт і функції теорії прийняття рішень. Методи, структура і категорії теорії прийняття рішень. Загальні поняття про управлінське рішення. Управлінське рішення в циклі управління. Підготовка управлінського рішення як процес діяльності. Розробка, прийняття і реалізація управлінських рішень. Актуальність методології в системі розробки, прийняття і реалізації рішень. Методологічні підходи в теорії прийняття рішень. Модель мислення людини, що приймає рішення. «Модель світу» і прийняття рішень. Закони, що управляють людиною в процесі прийняття рішень. Методи та прийоми прийняття управлінських рішень. Евристичні методи обґрунтування і прийняття рішень. Сутність методів обґрунтування і прийняття управлінських рішень, їхня класифікація. Передбачення в розробці і прийнятті управлінських рішень. Основи поняття передбачення. Аналітичні методи прийняття управлінських рішень. Традиційні методи економічного аналізу. Математичні методи прийняття управлінського рішення. Математичні методи в економічному аналізі. Багатопланові аналітичні методи. Функціонально-вартісний аналіз, його сутність. Метод аналізу ієрархій. Метод морфологічного аналізу. Ділові ігри як метод обґрунтування рішень. Технологія розробки прийняття і реалізації управлінських рішень.

Аналіз прийняття рішень різними школами управління. Облік типових особливостей розв'язуваних проблем: стандартні проблеми; добре визначені проблеми; слабо визначені проблеми; невизначені проблеми. Прийняття рішень в умовах невизначеності і ризику. Правила і критерії прийняття рішень в умовах невизначеності і ризику. Організація і контроль виконання процесу прийняття управлінських рішень. Фактор впливу на успіх справи вирішення проблем прийняття рішень. Удосконалення прийняття стратегічних управлінських рішень. Особливості стратегічних управлінських рішень. Обґрунтування механізму управління організацією, що реалізує стратегічне управлінське рішення. Зміст і послідовність дій персоналу керування при розробці, прийнятті і реалізації стратегічних рішень. Методика вироблення рішення керівником тактичного рівня. Розробка функціональних рішень. Основи наукового прогнозування. Методи прогнозування. Класифікація прогнозів. Методи отримання інформації. Вибір методу прогнозування. Традиційні методи економічного аналізу. Метод порівняння. Метод угруповань. Індексний метод. Метод ланцюгових підстановок. Балансовий метод. Графічні методи. Багатопланові аналітичні методи. Аналіз Парето. Визначення еталону. Причинно-наслідкові діаграми. Метод морфологічного аналізу. SWOT-аналіз. Функціонально-вартісний аналіз. Метод аналізу ієрархій. Принципи прийняття рішень у фінансовій сфері. Основні методи прийняття управлінських рішень, що використовуються у сфері виробництва. Маркетингові дослідження та їх важливість в прийнятті управлінських рішень.

#### **IV. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

##### **1. Управління персоналом**

1. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА денної та заочної форм навчання в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Публічне управління і адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 156 с.
2. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. Управління персоналом. Конспект лекції для бакалаврів ЗДІА. Запоріжжя, 2007. 161с.
3. Воронкова В. Г., Мельник В. В., Ажажа М. А. Менеджмент персоналу. Методичний посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2009. 83 с.
4. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник К.:ВД «Професіонал»,2006. 576с.
5. Вітчизняна практика та зарубіжний досвід управління персоналом: монографія /за ред. А.В. Череп. Запоріжжя : ЗНУ, 2014.– 292 с.
6. Храмов В.О. Основи управління персоналом: Навч.-метод.посіб. К.:МАУП,2013. 112с.
7. Шканова О. М. Управління персоналом: Навч. посіб . К.: Центр навчальної літератури, 2010. 504 с.

8. Мороз О. С. Основи менеджменту: навч.-метод. посібник для бакалаврів ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2011. 75 с.

9. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. - 324с.

## 2. Менеджмент та адміністрування

1. Воронкова В.Г., Ажажа М.А. Менеджмент та адміністрування: Навчально-методичний посібник. Запоріжжя, ЗДІА, 2011. 260 с.

2. Беличенко А. Г., Киселева Т. К. Менеджмент: курс лекцій Запорожжя : ЦНТЕИ, 2010. 124 с.

3. Васильков В. Г. Організація виробництва : навч. посіб. К.:КНЕУ, 2009. 524 с.

4. Єрмошенко М. М., Єрохін. С. А., Стороженко О. А. Менеджмент: навч. посіб. К. : НАУ, 2012. 656 с.

5. Щокін Г. В. Менеджмент: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. К. : МАУП, 2012. 816 с.

6. Мескон М, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Учебник. М.: Издательство: Экономистъ, 2009. 672 с.

7. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій: навч. посібн. К.: ТОВ «ЦВПК» «ЕксОб», 2001. 397с.

8. Олійник О. М., Татаринцева А. С. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. для студ. вищих навч. закладів. Запоріжжя : ЗНУ, 2007. 108 с.

9. Шавкун І.Г., Дибчинська Я.С. Формування іміджу організації навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ, 2016. 111 с.

10. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2012 . Ч. 2. 107 с.

11. Рутьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2011. 312 с

## 3. Маркетинг

1. Мостенська Т.Л. Основи маркетингу: навч. посібник реком. МОНУ К.: Кондор, 2005. 240 с.

2. Основи менеджменту та маркетингу: конспект лекцій / уклад. : І.В.Мамчук, І.О.Пригара. Суми : Вид-во СумДУ, 2007. 161 с.

3. Маркетинг. Менеджмент. Інновації /за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ТОВ "Друкарський дім "Папірус", 2010. 621 с.

4. Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. ред.: О.Г. Радынова, Ю.И. Куколев. Москва : Ростинтэр, 1996. 704 с.

5. Оснач О.Ф., Пилипчук В.П., Коваленко Л.П. Промисловий маркетинг: підруч. затв. МОНУ . К.: Центр учбової літератури, 2011. 364 с.

6. Маркетинг: навч. посіб. рек. МОНУ / за наук. ред. : С.В.Ковальчук. Львів : Новий Світ - 2000, 2011. 680 с.

## 4. Прийняття управлінських рішень

1. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. К.: Кондор, 2009. 187 с.

2. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія. К.: ЦУЛ, 2003.– 202 с.

3. Морозов А.О., Косолапов В.Л. Інформаційно–аналітичні технології підтримки прийняття рішень на основі регіонального соціально–економічного моніторингу. К.: Наукова думка, 2002. 231 с.

5. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. К.: Атіка, 2008. 240 с.

6. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / за ред. Є.Ю. Петруні. К.: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

8. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения. М.: Дашков и Ко, 2012. 496 с.

Голова фахової  
атестаційної комісії



( Н.Г. Метеленко )  
(ініціали та прізвище)