

**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА "КРОК"**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Голова Приймальної комісії

Андрій КУЧКО

 2024 р.

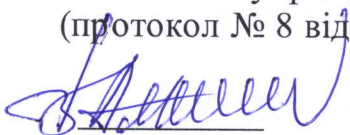


**ПРОГРАМА**

фахового іспиту для вступу на навчання  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»,  
освітня програма «Управління закладом охорони здоров'я»  
для здобуття ступеня магістра на основі НРК6, НРК7  
Автори: Віктор АЛЬКЕМА, докт. екон. наук, проф.

**РОЗГЛЯНУТО І СХВАЛЕНО**

на засіданні кафедри  
управлінських технологій  
(протокол № 8 від «1» квітня 2024 р.)



Віктор АЛЬКЕМА

Київ, 2024

## ВСТУП

Прийом вступників для здобуття ступеня вищої освіти магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітня програма «Управління закладом охорони здоров'я», на основі НРК6 та НРК7 (здобутого ступеня (рівня) вищої освіти), які мають спеціальні умови вступу відповідно до Правил прийому на навчання у 2024р, проводиться за результатами фахового вступного випробування.

**Мета** фахового вступного випробування зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Управління закладом охорони здоров'я» ступеня вищої освіти магістра – виявлення рівня знань, умінь і навичок вступників під час набуття вищої освіти та практичної діяльності в сфері управління бізнесом.

**Вимоги до здібностей і підготовленості вступників.** Для успішного засвоєння освітньо-професійної програми магістра вступники повинні мати повну вищу освіту за будь-якою спеціальністю та здібності до оволодіння знаннями, уміннями і навичками в галузі економічних, технічних, управлінських наук. Обов'язковою умовою є вільне володіння державною та англійською мовою.

**Характеристика змісту програми.** Програма вступного фахового випробування охоплює коло питань, які в сукупності характеризують вимоги до знань і вмінь особи, що бажає навчатись у магістратурі ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» з метою здобуття вищої освіти ступеня магістр зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Управління закладом охорони здоров'я». Питання для вступного фахового випробування складені на основі програми навчальної дисципліни «Основи менеджменту» ступеня «бакалавр».

Програма вступного фахового випробування для вступників складається з трьох модулів. В модулі 1 містяться питання з теорії та методології менеджменту, в модулі 2 – питання стосовно основних функцій менеджменту (планової, організаційної, мотиваційної, контрольної), а модуль 3 розкриває процеси менеджменту та його ефективність.

У кожному модулі інтегровано матеріал певного функціонального спрямування. При цьому органічно поєднуються теоретичні, прикладні питання та матеріали операційного характеру, які дозволяють виявити знання й уміння використовувати категоріальний апарат, аналітичне мислення, методи обґрунтувань і розрахунків за окремими функціями менеджменту та функціонування організацій.

Порядок проведення вступного фахового випробування визначається Положенням про приймальну комісію ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК».

## ПРОГРАМА

### МОДУЛЬ 1. ТЕОРІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 1.1. Поняття і сутність менеджменту

Організація, цілі її діяльності, види та критерії успіху. Поділ праці в організації та необхідність управління нею.

Характеристика різних поглядів на сутність менеджменту. Поняття «менеджмент» у широкому та вузькому розумінні. Менеджмент як наука, як процес практичної діяльності, як мистецтво.

Функції менеджменту: планування, організація діяльності, мотивація та контроль. Взаємозв'язок та взаємозалежність функцій. Цикл менеджменту.

Рівні менеджменту: вищий, середній, нижчий.

Сфери менеджменту: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, наукові дослідження та розробки, стратегія.

Ролі менеджера в організації: міжособові; інформаційні; пов'язані з прийняттям рішень. Специфічні ролі менеджера в закладах охорони здоров'я.

#### 1.2. Основи теорії прийняття управлінських рішень

Поняття управлінського рішення, його місце і значення в управлінні. Вимоги до управлінських рішень. Наслідки управлінських рішень. Чинники, що впливають на процес прийняття управлінського рішення: людські та організаційні.

Класифікація управлінських рішень. Індивідуальні та групові рішення. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів.

Інтуїтивна та раціональна моделі прийняття рішень. Етапи раціональної технології прийняття рішень; діагноз проблеми; накопичення інформації про проблему; опрацювання альтернативних варіантів; оцінка альтернатив; прийняття рішення. Моделі прийняття рішень менеджерами організацій та закладів охорони здоров'я.

#### 1.3. Методи обґрунтування управлінських рішень

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Переваги та недоліки використання кількісних та якісних методів. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів. Методи математичного програмування. Суть і значення моделювання в прийнятті управлінських рішень. Основні типи моделей: фізична, аналогова, математична. Процес побудови моделей. Застосування моделей в практиці управління.

Сутність та цілі використання платіжної матриці. Побудова «дерева рішень» та вибір оптимального варіанту.

Експертні методи прийняття рішень. Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Особливості обґрунтування управлінських рішень в закладах охорони здоров'я.

## МОДУЛЬ 2. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

### 2.1. Планування в організації

Поняття і місце планування в системі управління. Основні елементи системи планування в організації.

Зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Ситуаційні фактори планування. Методи аналізу середовища. SWOT-аналіз.

Сутність мети. Вимоги до ефективних цілей. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

Види цілей та планів в менеджменті: стратегічні, тактичні, оперативні. Визначення місії.

Сутність та структура бізнес-плану.

Поняття стратегії, її значення та необхідність розробки. Елементи стратегії та процес її розробки. Рівні стратегії: загальнокорпоративна стратегія; стратегія бізнесу; функціональна стратегія. Класифікація стратегій. Аналіз стратегічних альтернатив. Методи вибору стратегії. Особливості формування стратегічного набору у закладах охорони здоров'я.

### 2.2. Організація як функція управління

Сутність організації діяльності та її місце в системі управління. Поняття та значення організаційної структури управління (ОСУ). Параметри ОСУ: ступінь складності; ступінь формалізації, ступінь централізації. Чинники та методи вибору ОСУ.

Діапазон управління. Висока та плоска структури управління. Горизонтальний і вертикальний поділ праці в організації. Механізми координації. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації; тимчасові робочі групи; комісії. Нетрадиційні засоби координації.

Повноваження, їх види, взаємини, принципи передачі. Делегування повноважень. Повноваження і відповідальність. Складові процесу організаційного проектування. Методи перепроєктування робіт: ротація робіт; формування робочих модулів; розширення роботи; збагачення роботи; використання альтернативних графіків; створення інтегрованих робочих команд; створення автономних робочих команд; «гуртки якості».

Типи ОСУ. Механістичні структури управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна. Органічні структури управління: матрична, проектна, програмно-цільова, бригадна. Організаційні структури управління у закладах охорони здоров'я.

Сильні та слабкі сторони бюрократичної моделі організації. Централізовані та децентралізовані ОСУ.

Сутність та види організаційних змін. Процес управління організаційними змінами. Модель процесу організаційних змін К. Левіна. Етапи процесу організаційних змін: визначення необхідності змін; визначення цілей

організаційних змін; діагнозу; планування змін і вибір техніки змін; здійснення змін; оцінка змін. Причини опору організаційним змінам і методи подолання опору змінам.

### **2.3. Мотивація**

Сутність та місце мотивації в системі управління. Основні категорії мотивації: потреби та винагорода. Внутрішнє і зовнішнє винагородження як інструменти мотивації. Історичний аспект мотивації.

Класифікація мотивів трудової діяльності. Процес мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонук, цілей, дій у моделі процесу мотивації.

Змістові теорії мотивації. Ієрархія потреб Абрахама Маслоу. Теорія набутих потреб Девіда Мак-Клелланда. Теорія потреб Клейтона Альдерфера. Двохфакторна теорія Ф. Герцберга.

Процесійні теорії мотивації. Теорія очікувань Віктора Врума. Теорія справедливості Стейсі Адамса. Мотиваційна модель Портера-Лоулера.

Види стимулів: матеріальні та нематеріальні, позитивні та негативні. Основні форми оплати праці: тарифна, відрядна, почасова, комісійна, комбінована.

Методи управління персоналом: правові, адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Методи управління які використовують менеджери закладів охорони здоров'я.

Національні моделі мотивації. Японська та американська моделі управління персоналом.

### **2.4. Управлінський контроль**

Сутність контролю та його місце в системі управління.

Види управлінського контролю. Попередній, поточний і заключний контроль. Формальний та неформальний контроль. Централізований та децентралізований контроль. Суцільний, вибірковий та разовий контроль.

Етапи процесу контролю: встановлення стандартів; вимірювання результатів; порівняння досягнутих результатів зі стандартами; впровадження корегуючих дій. Методи контролю.

Основні характеристики ефективної системи контролю. Причини опору контролю та шляхи їх подолання. Основні етапи процесу контролю діяльності закладів охорони здоров'я.

## **МОДУЛЬ 3. ПРОЦЕСИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНІСТЬ**

### **3.1. Лідерство**

Сутність та необхідність влади, впливу та лідерства.

Форми влади: примусу, винагороди, експертна, еталонна, законна.

Підходи до лідерства: поведінковий, ситуаційний, «теорія великих людей».

Поняття стилю керування і континууму стилів керування. Авторитарно-демократичний континуум стилів керування Танненбаума\_Шмідта. Континуум стилів керування Р. Лайкерта. Двовірне трактування стилів керування вченими університету штату Огайо. Таблиця стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутона.

Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера. Модель «шлях – мета» Т. Мітчела та Р. Хауса. Теорія життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара. Стили керування які використовують менеджери закладів охорони здоров'я.

Поняття групи та команди. Формальні та неформальні групи в організації. Методи формування команди. Командні ролі.

Конфлікти, їх причини, наслідки, типи та способи вирішення.

### **3.2. Комунікації в управлінні**

Поняття комунікації та її роль у системі управління. Види комунікацій. Вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації. Вербальні та невербальні комунікації. Формальні і неформальні комунікації в організації.

Рівень засвоєння інформації. Вимоги до ефективної комунікації.

Модель процесу комунікації. Основні елементи комунікації. Основні етапи процесу комунікації: формування концепції обміну інформацією; кодування та вибір каналу; передавання повідомлення; декодування; усвідомлення змісту ідеї відправника; зворотній зв'язок. Змістовна характеристика етапів процесу комунікації.

Комунікаційні мережі. Базові типи комунікаційних мереж і критерії ефективності їх застосування. Мережа неформальних комунікацій. Управління комунікаційними процесами у закладах охорони здоров'я.

Комунікаційні бар'єри та заходи для їх подолання. Перешкоди на шляху до ефективної комунікації: фільтрація; вибіркоче сприйняття; семантичні перешкоди; поганий зворотній зв'язок; соціокультурні відмінності між відправником та одержувачем повідомлення; інформаційні перевантаження. Методи подолання перешкод до ефективної комунікації.

### **3.3. Ефективність управління**

Поняття ефективності та результативності управління. Фактори, які впливають на ефективність управлінської діяльності. Продуктивність праці.

Види ефективності управління. Економічна ефективність менеджменту. Соціальна ефективність менеджменту. Організаційна ефективність менеджменту. Внутрішня, зовнішня та загальна ефективність.

Кількісні та якісні показники ефективності управлінської діяльності. Критерії ефективності та методи її оцінки. Формули визначення ефективності.

Способи підвищення ефективності управлінської діяльності. Напрями підвищення ефективності діяльності менеджерів у закладах охорони здоров'я.

## КРИТЕРІЇ

### Оцінювання відповідей на вступних випробуваннях

Критерії визначають загальні підходи до визначення рівня навчальних досягнень вступників для здобуття вищої освіти ступеня магістра спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Управління закладом охорони здоров'я» та встановлюють відповідність між вимогами до знань і умінь вступників та показником оцінки в балах.

Критерії реалізуються в нормах чотирьох рівнів досягнень: відмінно, добре, задовільно, незадовільно.

Рівень досягнень	Оцінка (шкала від 100 до 200 балів)
відмінно	180-200
добре	150-179
задовільно	120-149
незадовільно	100-119

Відмінно – знання вступника є глибокими, міцними, системними, вступник вміє застосовувати знання для виконання завдань, вміє самостійно оцінювати різноманітні ситуації, виявляти і відстоювати особисту позицію.

Добре – вступник знає істотні ознаки понять, явищ, вміє пояснити основні закономірності, а також самостійно застосовувати знання в стандартних ситуаціях, володіє розумовими операціями (аналізом, узагальненням тощо), вміє робити висновки, виправляти допущені помилки. Відповідь правильна, логічна, обґрунтована, хоча у ній бракує власних суджень.

Задовільно – вступник відтворює основний навчальний матеріал, виконує завдання за зразком, володіє елементарними знаннями з дисципліни. Визначення понять дає з помилками й неточностями.

Незадовільно – відповідь фрагментарна, характеризується початковими уявленнями про предмет вивчення.

При оцінюванні відповіді на вступному випробуванні враховуються:

- правильність, логічність, обґрунтованість, цілісність;
- рівень володіння розумовими операціями: вміння аналізувати, синтезувати, порівнювати, класифікувати, узагальнювати, робити висновки тощо;
- вміння виявляти проблеми та розв'язувати їх;
- самостійність суджень

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Андросова О.Ф. Трасфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності: Монографія/ О.Ф. Андросова, А.В. Череп. – К.: Кондор, 2007. – 356 с.
2. Андрощук Г.О. Інноваційний менеджмент: Навчально-методичний комплекс дисципліни/ Г.О. Андрощук. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2006. – 209 с.
3. Атаманова Ю.Є. Теоретичні проблеми становлення інноваційного права України: Монографія/ Ю.Є. Атаманова. – Х.: Факт, 2006. – 256 с.
4. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник/ В.О. Василенко, В.Г. Шматько. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с.
5. Васильєва Л.Н. Методы управления инновационной деятельностью: Учебное пособие/ Л.Н. Васильєва, Е.А. Муравьєва. – М.: КНОРУС, 2005. – 320 с.
6. Вигівська Ю.І. Стратегія інноваційної модернізації (теорія та практика): монографія/ Ю.І. Вигівська; ред. О.А. Кириченко – К.: Дорадо-друк, 2011. – 360 с.
7. Вигівська Ю.І. Теоретико-методологічні засади інноваційної модернізації національної економіки: Наукова доповідь/ Вигівська Ю.І.; за ред. О.А. Кириченка; Університет економіки та права «КРОК», НДІ Проблем Національної безпеки України. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. – 88 с.
8. Власенко О.С. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник/ О.С. Власенко. – К.: Знання, 2011. – 439 с.
9. Гліненко Л.К. Стратегічне управління розвитком бізнес-систем в економіці України: Монографія/ Л.К. Гліненко. – Львів: Новий світ-2000, 2009. – 776 с.
10. Гречаник Б.В. Інноваційно спрямований розвиток підприємств: організаційно-економічні аспекти: Монографія/ Б.В. Гречаник. – Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України; Івано-Франківськ: Західноукраїнський економіко-правничий університет, 2007. – 187 с.
11. Джордж Майкл Л. Стремительные Инновации: Достижение наилучшей дифференциации, быстрого входа на рынок и увеличения прибыльности/ М.Л. Джордж, Дж. Воркс, К. Вотсон-Хемфилл. – К.: CompanionGroup, 2006. – 305 с.
12. Дудар Т.Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник/ Т.Г. Дудар, В.В. Мельниченко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
13. Економіка та організація інноваційної діяльності : Підручник/ О.І. Волков, М.П. Денисенко [та ін.]. – 3-тє вид.. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 662 с.



14. Єрмошенко М.М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: Монографія/ М.М. Єрмошенко, Л.М. Ганущак-Єфіменко. – К.: Національна академія управління, 2010. – 236 с.
15. Законодавство України у сфері інноваційної діяльності. За станом на 1 квітня 2007 року: Збірник законів, актів./ Упорядник Г.О. Андрощук. – К.: Парламентське видавництво, 2007. – 136 с. – (Бібліотека офіційних видань)
16. Инновационная экономика: Монография/ Под. ред. Л.Н. Ивина. – Х.: НТУ «ХПИ», 2009. – 588 с.
17. Инновационное развитие экономики России: институциональная среда: сборник статей по материалам международной научной конференции. т.1/ ред.: В.П. Колесов, Л.А. Тутов. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2011. – 814 с.
18. Інноваційна діяльність у сферах техніки, технології, технічного регулювання і забезпечення якості: Підручник/ Л.М. Віткін [та ін.]. – Дніпропетровськ: Видавництво «Свідлер А.Л.», 2010. – 393 с.
19. Інноваційний розвиток промисловості України: Навчальний посібник/ під ред. О.І. Волкова, М.П. Денисенка. – К.: КНТ, 2006. – 648 с.
20. Йохна М.А. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник/ М.А. Йохна, В.В. Стадник. – К.: ВЦ «Академія», 2005. – 400 с. – (АЛЬМА-МАТЕР)
21. Каракай Ю.В. Маркетинг інноваційних товарів: Монографія/ Ю.В. Каракай. – К.: КНЕУ, 2005. – 226 с.
22. Корпоративное управление инновационным развитием: Монография/ под. ред. Ю.П. Анискина. – М.: Омега-Л, 2007. – 411 с. (Деловая активность)
23. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір: Колективна монографія. – К.: Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. – 316 с.
24. Малицький Б.А. Обґрунтування системи науково-технологічних та інноваційних пріоритетів на основі «форсайтних» досліджень/ Б.А. Малицький, О.С. Попович, М.В. Онопрієнко. – К.: Фенікс, 2008. – 86с.
25. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: Монографія/ За ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2006. – 728 с.
26. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: Монографія/ За ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2008. – 615 с.
27. Микитюк П.П. Інноваційна діяльність: Навчальний посібник/ П.П. Микитюк, Б.Г. Сенів. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 392 с.
28. Національна інноваційна система України: проблеми формування та реалізації: Матеріали парламентських слухань у Верховній Раді України 20 червня 2007 року/ Упорядники Г.О. Андрощук, М.М. Шевченко. – К.: Парламентське видавництво, 2007. – 304 с.

29. Нежиборець В.І. Правове забезпечення національної інноваційної системи в Україні: питання теорії і практики/ В.І. Нежиборець, О.П. Орлюк, С.Ф. Ревуцький; за ред. О.П. Орлюк. – К.: ПП «ЧЕХ», 2005. – 105 с.

30. Онікієнко В.В. Інноваційна парадигма соціально-економічного розвитку України: Монографія/ В.В. Онікієнко, Л.М. Ємельяненко, І.В. Терон. – к.: РВПС НАН України, 2006. – 480 с.

31. Павленко І.А. Економіка та організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник/ І.А. Павленко. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. 204 с.

32. Перман С. Корпорация шпионов. Бизнес-инновации от израильских мастеров шпионажа/ Перман С.. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 224 с.

33. Петрова І.Л. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди: монографія/ І.Л. Петрова, Т.І. Шпильова, Н.П. Сисоліна; за наук. ред. І.Л. Петрової; Університет економіки та права «КРОК». – К.: Дорадо-друк, 2010. – 320 с.

34. Провайдинг інновацій: Підручник/ за ред. М.П. Денисенка. – К.: ВД «Професіонал», 2008. – 488 с.

35. Реструктуризація промисловості в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку економіки: Монографія/ За ред. О.А. Кириченка, М.П. Денисенка; Лаптев С.М., Захаров О.І., Кабанов В.Г., Ваганов К.Г., Паращенко Л.І., Пригунов П.Я., Кім Ю.Г., Університет економіки та права «КРОК». – К.: ТОВ «Дорадо-друк», 2009. – 719 с.

36. Риск-менеджмент інновацій: Монографія/ Т.А. Васильєва, О.Н. Диденко, А.А. Епифанов. – Сумы: Деловые перспективы, 2005. – 260 с. – (Мастер-класс)

37. Розвиток інформаційного суспільства: В 10-ти т.; До 20-річчя Університету економіки та права «КРОК» 1992-2012. – Т2: Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України: Колективна монографія/ І.Л. Петрова [та ін.]; Наук. ред. І.Л. Петрова. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2012. – 354 с.

38. Саттон Р. Странные идеи, которые работают/ Р. Саттон; За ред. С.В. Антоновой. – К.: Калидос Паблицинг, 2008. – 352 с.

39. Сердюк І.Г. Фінансове регулювання інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні: монографія/ І.Г. Сердюк. – К.: ТОВ «Лазурит-Поліграф», 2007. – 215 с.

40. Скібіцький О.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: Навчальний посібник/ О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 408 с.