



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
**УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА “КРОК”**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Голова Приймальної комісії**

**Андрій КУЧКО**

**2025 р.**



**ПРОГРАМА**

**фахового випробування  
для вступу на навчання за  
спеціальністю D3 «Менеджмент»,  
для здобуття ступеня «магістр»,  
освітня програма «Бізнес-адміністрування»  
Автори: Т.К. Мосійчук, кандидат економічних наук,  
О.А. Сєдашова, кандидат педагогічних наук,  
О. В. Калінін, доктор економічних наук**

**РОЗГЛЯНУТО І СХВАЛЕНО**

**на засіданні кафедри  
менеджменту та інноваційного розвитку  
(протокол № 6 від «19» березня 2025 р.)**

**Завідувач кафедри**  **Олександр КАЛІНІН**

Київ, 2025

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>ПРОГРАМА</b> .....	4
<b>МОДУЛЬ 1. ТЕОРІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	4
1.1. Поняття і сутність менеджменту .....	4
1.2. Основи теорії прийняття управлінських рішень .....	4
1.3. Методи обґрунтування управлінських рішень .....	4
<b>МОДУЛЬ 2. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	5
2.1. Планування в організації.....	5
2.2. Організація як функція управління .....	5
2.3. Мотивація.....	6
2.4. Управлінський контроль .....	6
<b>МОДУЛЬ 3. ПРОЦЕСИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНІСТЬ</b> 7	
3.1. Лідерство.....	7
3.2. Комунікації в управлінні.....	7
3.3. Ефективність управління.....	8
<b>ЗРАЗОК ТЕСТУ</b> .....	8
<b>КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ВІДПОВІДЕЙ НА ВСТУПНИХ ВИПРОБУВАННЯХ</b> .....	10
<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА</b> .....	11

## ВСТУП

Прийом вступників для здобуття ступеня магістра зі спеціальності D3 «Менеджмент», освітня програма «Бізнес-адміністрування», для осіб які мають спеціальні умови вступу відповідно до правил прийому на навчання у 2025 р, проводиться за результатами фахового вступного випробування.

**Вимоги до здібностей і підготовленості абітурієнтів.** Для успішного засвоєння освітньо-професійної програми магістра абітурієнти повинні мати базову 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 іспиту 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 освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» з освітньої програми «Бізнес-адміністрування». Програму складено на основі дисциплін циклу професійної підготовки бакалавра з менеджменту, передбачених Освітньо-професійною програмою підготовки бакалавра напряму D3 «Менеджмент». Разом з тим програма передбачає і певні знання із економічної теорії, проектного менеджменту, лідерства, ризик-менеджменту, управління інноваціями.

Програма побудована за функціональними модулями і має міжпредметний синтетичний характер. У кожному модулі інтегровано матеріал певного функціонального спрямування з різних дисциплін. 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 іспиту визначається Положенням про приймальну комісію вищого навчального закладу «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.

Якості менеджера: технічні здібності; аналітичні здібності; здібності взаємодіяти з людьми; діагностичні здібності; концептуальні здібності. Співвідношення якостей та навичок, необхідних менеджеру на різних рівнях (сферах) управління.

#### *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.

#### *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.

## **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.

Програми. Політика. Стандартні операційні процедури. Основи управління часом. Правила розробки щоденного плану роботи менеджера.

### ***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 перепроjektування 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.

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; діагноз; 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 управлінні. 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.

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.

## **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. Автократично-демократичний континуум стилів керування Танненбаума-Шмідта. Континуум стилів керування Р. Лайкерта. Двомірне трактування стилів керування вченими університету штату Огайо. Таблиця стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутон.

Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера. Модель “шлях - мета” Т. Мітчела та Р. Хауса. Теорія життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара.

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 комунікації. 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.

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.

**Тест складається з 20 питань.**

**Зразок тесту:**

1. Управлінські ролі Мінцберга можна згрупувати під такими заголовками:

Варіанти відповідей:

- 1) психологічні та етичні
- 2) маркетингові, комунікаційні, лідерські
- 3) міжособистісні, інформаційні, прийняття рішень
- 4) переговорні, організаційні, прогностичні
- 5) регулювання та максимізації прибутку

2. Під найбільшим контролем менеджера знаходиться:

Варіанти відповідей:

- 1) зовнішнє середовище організації
- 2) проміжне середовище організації
- 3) внутрішнє середовище організації
- 4) споживач

3. Визначення критеріїв рішення полягає у тому, що менеджер:

Варіанти відповідей:

- 1) досягає бажаного результату
- 2) планує етапи прийняття рішення
- 3) зважає критерії
- 4) консультується з підлеглими щодо проблеми

4. Функції менеджменту знаходяться між собою у відносинах:

Варіанти відповідей:

- 1) незалежності
- 2) дублювання

- 3) несумісності
- 4) взаємозалежності

## КРИТЕРІЇ оцінювання відповідей на вступному тестуванні

Критерії визначають загальні підходи до визначення рівня навчальних досягнень вступників для здобуття вищої освіти ступеня магістра спеціальності D3 «Менеджмент» освітньої програми «Бізнес-адміністрування» та встановлюють відповідність між вимогами до знань і умінь вступників та показником оцінки в балах.

Ці 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. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с.  
[https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema\\_0035.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0035.pdf)
2. Менеджмент : підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с  
<http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8068/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>
3. Менеджмент організації: теорія та практика: навчальний посібник/ за заг. ред. Г. А. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 808 с.
4. Менеджмент: навчальний посібник/ А. М. Балашов [та ін.]; за заг.ред. А. М. Балашова, Г. Є. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. 646 с
5. Основи менеджменту: конспект лекцій: навчальний посібник /укладачі: Т. В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КІІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с. <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>
6. Пекар В. О. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. 2-е вид., доповнене. Харків: Фоліо, 2020. 192 с.
7. Сумець О.М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навчальний посібник. Київ: Університет «КРОК», 2022. 167 с.  
[https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/sumets\\_0010.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/sumets_0010.pdf)
8. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник/ ред.: І. М. Сотник, Л. М. Таранюк. - Суми: Університетська книга, 2020. - 572 с.
9. Рокоча В.В. Міжнародний бізнес та стратегічні зміни: навчальний посібник/ В. В. Рокоча, Б. М. Одягайло, В. І. Терехов ; за заг. ред. В. В. Рокочої. - К.: Університет "КРОК", 2019. - 215 с.
10. Рокоча В.В. Бізнес-стратегії європейських компаній: навчальний посібник/ В. В. Рокоча, Б. М. Одягайло, В. І. Терехов ; під заг. ред. В. В. Рокочої. - К.: Університет економіки та права "КРОК", 2018. - 312 с.

11. Червякова О.В. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник/ О. В. Червякова, О. М. Правдивець; Університет економіки та права "КРОК". - Київ: КПНЗ "Київська МАН учнівської молоді", 2023. - 149 с

#### Додаткова:

1. Аналіз ділових ситуацій. Збірник ситуаційних вправ/ С.І.Бай, Н.В. Батурич, Н.О. Держак та ін. – К.: Ніка-Центр, 2009. -352 с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: "Світ", 1995. – 296 с.
3. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи: Монографія/Б. Будзан. - К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2001. - 349 с.
4. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник / Р. Гріфін, В. Яцура. - Львів: БаК, 2001. - 624 с.
5. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесевич. Львів: БаК, 2001. 624 с.
6. Гуменник В.І. Менеджмент організацій: навчальний посібник/ В. І. Гуменник, Ю. С. Копчак, О. С. Кондур. - К.: Знання, 2012. - 503 с. - (Вища освіта ХХІ століття).
7. Діденко В.І. Менеджмент: Підручник/ В. І. Діденко. - К.: Кондор, 2008. - 584 с.
8. Дідковська Л.Г. Менеджмент: Навчальний посібник/ Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. - К.: Алерта; К.: КНТ, 2007. - 516 с.
9. Іванова І.В. Менеджмент підприємства: практикум: навчальний посібник/ І. В. Іванова. - К.: КНТЕУ, 2001. - 247 с.
10. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337с
11. Крамаренко В.І. Менеджмент: Навчальний посібник/ В.І. Крамаренко. - К.: ЦУЛ, 2003. - 248 с
12. Кредісов А.І. Історія вчення менеджменту. Київ: ВІРА-Р, 2000. 336 с.
13. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
14. Кузьмін, О. Є. Менеджмент: Конспект лекцій/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - Львів: Вид-во Національного університету "Львівська політехніка", 2002. - 132 с.
15. Кузьмін, О. Є. Основи менеджменту: підручник/ О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. - 2-ге вид., випр., доп. - К.: Академвидав, 2007. - 464 с.
16. Куриляк В.Є. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник/ В.Є. Куриляк. - Тернопіль: Карт-бланш, 2004. - 268 с.
17. Лемберт Т. Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем: Посібник/ Т. Лемберт. - К.: Всеуито, Наукова думка, 2001. - 303 с. - (Усе про менеджмент) "Львівська політехніка", 2002. - 132 с.
18. Менеджмент: методичні вказівки до ситуаційних вправ / Упоряд.: О.І. Сидоренко, П.С. Редько. - К.: Навчально-методичний центр "Консорціум



із удосконалення менеджмент-освіти в Україні ", 2004. - 600 с.

19. Менеджмент: навчальний посібник для дистанційного навчання/ Г. Е. Мошек [та інші]. - К.: Кондор, 2009. - 392 с.

20. Менеджмент: навчальні матеріали у схемах і формулах: Навчальний посібник/ За ред. А.І. Кредісова; Н.М. Літвін. - 2-е вид., випр. і доп.. - К.: Знання України, 2008. - 539 с.

21. Менеджмент: Навчальні матеріали у схемах і формулах: Посібник / За ред. А. І. Кредісова; Н. М. Літвін. - К.: Знання України, 2006. - 416 с.

22. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Кондор, 2003. 556с.

23. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. К.: Академвидав, 2003. – 464 с.

24. Сухарський В.С. Менеджмент. Тернопіль: Астон, 2001. 340 с.

25. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика: Підручник для вузів. Тернопіль: Карт-бланш, 1997. 456 с.

26. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2003.608 с.

27. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. К.: Т-во "Знання", 2002. 538

с.