



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 «Менеджмент проектів та процесів»
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

ВСТУП.....	3
ПРОГРАМА.....	4
МОДУЛЬ 1. ТЕОРІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЇ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ	4
1.1. Поняття і сутність проектного управління.....	4
1.2. Основи теорії прийняття управлінських рішень в проектах.....	4
1.3. Методи обґрунтування управлінських рішень в проектах.....	4
МОДУЛЬ 2. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ	5
2.1. Планування проектів в організації.....	5
2.2. Проекти як функція управління.....	5
2.3. Мотивація.....	6
2.4. Робота з ризиками в проектному управлінні	6
МОДУЛЬ 3. ПРОЦЕСИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	7
3.1. Лідерство.....	7
3.2. Комунікації в управлінні.....	7
3.3. Ефективність управління.....	8
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ВІДПОВІДЕЙ НА ВСТУПНИХ ВИПРОБУВАННЯХ	11
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	12

ВСТУП

Прийом вступників для здобуття ступеня магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітня програма «Менеджмент проектів та процесів», на основі НРК6 та НРК7 (здобутого ступеня (рівня) вищої освіти) для осіб які мають спеціальні умови вступу відповідно до правил прийому на навчання у 2024р, 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» зі спеціальності «Менеджмент проектів та процесів». Програму складено на основі дисциплін циклу професійної підготовки бакалавра з менеджменту, передбачених Освітньо-професійною програмою підготовки бакалавра напряму 073 «Менеджмент». Разом з тим програма передбачає і певні знання із економічної теорії, проектного менеджменту, лідерства, ризик-менеджменту, управління інноваціями.

Вступникам пропонується скласти три випробування: з менеджменту, психології та іноземної(англійської) мови.

Вступні іспити проводяться у формі письмового тестування.

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 МЕТОДОЛОГІЇ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття і сутність проектного управління.

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

Характеристика різних поглядів на сутність проектного управління. Поняття «проектного управління» у широкому та вузькому розумінні. Проектне управління як наука, як процес практичної діяльності, як мистецтво

Функції проектного управління: планування, організація діяльності, ризику, контроль, робота з командою. Взаємозв'язок та взаємозалежність функцій. Цикли проекту.

Рівні проектного управління: проект, програми, портфелі.

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

Ролі проектного менеджера в організації: міжособові; інформаційні; пов'язані з прийняттям рішень.

Якості проектного 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 в проектах.

Поняття управлінського рішення, його місце і значення в управлінні проектами. 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 в проектах.

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Переваги та недоліки використання кількісних та якісних методів. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів. Суть і

значення моделювання в прийнятті рішень в проектах. Основні типи моделей: фізична, аналогова, математична. Процес побудови моделей. Застосування моделей в практиці управління.

Експертні методи прийняття рішень. Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності.

МОДУЛЬ 2. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Планування проектів в організації

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

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-кейсів.

Поняття стратегії, її значення для цілей проектів, портфелів. Елементи проектів та процесів на різних рівнях організації. Рівні проектного планування: загально-корпоративний; бізнес рівень; функціональний рівень. Класифікація проектів, портфелів, програм.

Програми, портфелі, проекти. Політики. Стандартні операційні процедури. Основи управління часом. Правила розробки щоденного плану роботи менеджера проектів, контролю за проектами. Робота з ризиками.

2.2. Проекти як функція управління.

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

Діапазон управління. Висока та плоска структури управління проектами. Горизонтальний і вертикальний поділ праці в проектному управлінні. 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 ПСУ. 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 ПСУ.

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. Робота з ризиками в проектному управлінні

Сутність контролю ризиків та його місце в системі управління. Створення та робота з реєстром ризиків. Види ризиків. Пріоритизація ризиків. Розробка стратегій по роботі з ризиками. Тригери та власники ризиків.

МОДУЛЬ 3. ПРОЦЕСИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

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-Шміда. Континуум стилів керування Р. Лайкерта. Двовірне 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 проектами

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; вибіркове 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 проектами та командами

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

Тема 16. Поняття про здібності. Здібності і задатки. Класифікація і рівні здібностей. Умови розвитку здібностей.

ПРОГРАМА «ІНОЗЕМНА (АНГЛІЙСЬКА) МОВА»

Морфологія.

Іменник: Власні і загальні іменники. Категорія числа. Категорія відмінка.

Артикль: Означений, неозначений та нульовий відмінки. Артиклі з географічними і власними назвами. Артиклі з загальними іменниками і числівниками. Артиклі з назвами частин доби. Місяців і пір року. Артиклі з паралельними структурами.

Дієслово: Утворення і основні випадки використання теперішнього, минулого та майбутнього часів груп Simple, Continuous та Perfect. Пасивний стан дієслова. Модальні дієслова. Узгодження часів.

Прикметник. Прислівник: Ступеневі порівняння.

Займенник: Особові займенники: називний і об'єктний відмінок. Присвійні займенники та їх похідні. Кількісні займенники.

Неособові дієслівні форми: Інфінітив. Герундій. Дієприкметник.

Категорії способу: Наказовий спосіб. Умовний спосіб.

Синтаксис.

Просте речення: Порядок слів. Типи речень, типи запитань. Головні члени речення. Узгодження присудка з підметом. Другорядні члени речення.

Складні речення: типи складних речень. Типи складносурядних та складнопідрядних речень.

ЗРАЗКИ ТЕСТОВИХ ВИПРОБУВАНЬ

Менеджмент

1. Формування місії та цінностей організації належить до сфери менеджменту під назвою:
 - A. маркетинг
 - B. інновації та розробки
 - C. стратегія
 - D. фінанси
 - E. виробництво
2. Автором концепції «управління за допомогою цілей» був:
 - A. Мері-Паркер Фоллет
 - B. Філіп Котлер
 - C. Пітер Друкер
 - D. Акіо Моріта
 - E. Майкл Портер
3. Процес прийняття рішень починається з:
 - A. аналізу альтернатив
 - B. визначення проблеми

- C. визначення критеріїв рішення
- D. визначення місії організації

Психологія

1. Природа уважності як властивості особистості...
 - A. жоден із варіантів
 - B. набута шляхом виховання
 - C. успадкована від батьків
 - D. має біосоціальну природу
2. Фізіологічним підґрунтям темпераменту є:
 - A. сукупність спадкових задатків
 - B. індивідуальні відмінності людей
 - C. конституція людини
 - D. тип вищої нервової діяльності
3. Відчуття - це:
 - A. відображення предметів і явищ у свідомості людини
 - B. чуттєва інформація про навколишній світ
 - C. відображення окремих властивостей предметів і явищ при безпосередній дії подразників на органи чуття

Іноземна (англійська) мова

1. What ... you ... at this time two days ago?
 - A. Are ... doing
 - B. Did ... do
 - C. Was ... doing
 - D. Were ... doing
2. Sheila _____ a lot of work to do
 - A. Has
 - B. Is have
 - C. Have
 - D. Is having
3. Find the antonym to the word «hoisy»
 - A. Quiet
 - B. Old
 - C. Boring
 - D. dirty

КРИТЕРІЇ оцінювання відповідей на вступних випробуваннях

Критерії визначають загальні підходи до визначення рівня навчальних досягнень вступників для здобуття вищої освіти ступеня магістра спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент проєктів та процесів» 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
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. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій : монографія // перекл. на укр. мову під ред. Ф. О. Ярошенка. –Київ : Новий друк, 2010. – 160 с
4. Керівництво з питань визначення компетентності й сертифікації українських професіональних керівників і фахівців з управління проектами NCB (ua) / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, В. Ю. Биков [та ін.] – К. : УАУП, 2000.– 84 с.
5. Пекар В. О. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. 2-е вид., доповнене. Харків: Фоліо, 2020. 192 с.
6. 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

Додаткова:

1. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Керування проектами» / уклад. : О. О. Чикаренко, І. А. Чикаренко. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. – 52 с.

2. Моніторинг та оцінка програм і проектів : практ. посіб. / авт. кол. : Ольга Морозова, Ольга Варецька, Деніел Джонс [та ін.] ; МБФ «Міжнародний Альянс з ВІЛ/СНІД в Україні». – К. : Оранта, 2008. – 144 с. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи: Монографія/ Б. Будзан. - К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2001. - 349 с.
3. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник / Р. Гріфін, В. Яцура. - Львів: БаК, 2001. - 624 с.
4. Реінжиніринг бізнес-процесів: Монографія / Польшаков В.І., Польшаков І.В. Данченко О.Б. // – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 240 с.
5. Сучасні підходи до управління бізнесом Управління проектами, програмами та проектно- орієнтованим бізнесом: Колективна монографія / Польшаков І.В., Данченко О.Б., Поскрипко Ю.А // – К.: Університет КРОК, 2012, с-24-42.
6. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Навчальний посібник (гриф МОНМСУ, лист №1/11-18118 від 21.11.12) Університет економіки та права «КРОК», 2017.- тираж 300 прим. – 238 с. перевидання.
7. Крамаренко В.І. Менеджмент: Навчальний посібник/ В.І. Крамаренко. - К.: ЦУЛ, 2003. - 248 с
8. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
9. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесі прийняття управлінських рішень : монографія /Данченко О.Б., Занора В.О // – Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А., 2019. – 278 с.
10. Куриляк В.Є. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник/ В.Є. Куриляк. - Тернопіль: Карт-бланш, 2004. - 268 с.
11. 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.

12. 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.

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

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

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

16. Березін О. В. Управління проектами : навч. посібник / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. – Суми : Університетська книга, 2020. – 272 с.

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

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

19. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.

20. Бізнес-планування та управління проектами : навчальний посібник / П. Г. Ільчук, Р. В. Фещур, А. І. Якимів та ін. – Львів : Новий Світ2000, 2018. – 216 с с.

21. Бояринова К. О. Невизначеність та ризики в управлінні реалізацією інвестиційно-інноваційних проектів підприємств/ К. О. Бояринова // Економіка та держава. – 2020. – № 2. – С. 4-9