

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**



**«Затверджено»**  
Голова приймальної комісії  
Волинського національного  
університету імені Лесі Українки  
Анатолій ЦЬОСЬ  
«16» лютого 2021 р.

**ПРОГРАМА  
ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ  
З ОСНОВ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ДЛЯ ВСТУПНИКІВ НА ОСНОВІ ОС «БАКАЛАВР», «МАГІСТР»,  
ОКР «СПЕЦІАЛІСТ» ДЛЯ ЗДОБУТТЯ СВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
«МАГІСТР»  
ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
(освітня програма – «Менеджмент організацій»)**

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програма вступного випробовування орієнтована на підготовку випускників освітнього ступеня «магістр» зі спеціальності 073 Менеджмент (освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»).

Вступне випробовування проводиться з дисципліни «Основи менеджменту».

Мета програми вступних випробувань для здобуття освітнього ступеня *магістр* за спеціальністю «Менеджмент» – виявити рівень засвоєння знань та вмінь, визначених галузевими стандартами вищої освіти.

Завданням програми вступних випробувань є виявлення теоретичної підготовки студентів з питань:

- сутності основних понять і категорій менеджменту;
- принципів та функцій менеджменту;
- системи методів управління;
- змісту процесів та технології управління;
- основ планування, здійснення мотивування та контролювання;
- організації взаємодії та повноважень;
- прийняття рішень у менеджменті;
- інформаційного забезпечення процесу управління;
- керівництва та лідерства, стилів управління;
- етики і відповідальності у менеджменті;
- ефективності управління.

Пропонований варіант програми передбачає чітке структурування і розподіл навчального матеріалу за основними розділами. Кожен із розділів поділено на теми. Виклад основних положень тем деталізовано, що полегшує абітурієнту пошук літературних джерел і орієнтирів для підготовки до співбесіди.

Перевірка знань з питань, передбачених цією програмою дає достатні підстави для висновку про рівень підготовки абітурієнта для вступу у Волинський національний університет імені Лесі Українки за спеціальністю «Менеджмент» на здобуття освітнього ступеня магістра.

## **ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

### **Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту**

Сутність, зміст менеджменту та управління. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як мистецтво управління.

Організації як об'єкти управління. Організація. Класифікація організацій. Загальні характеристики організації. Внутрішнє середовище організації. Зовнішнє середовище організації: фактори прямого впливу та фактори опосередкованого впливу. Особливості діяльності організації на різних етапах її життєвого циклу.

Менеджмент як вид професійної діяльності. Менеджер. Якості необхідні успішному менеджереві. Рівні управління в організації. Інституційний рівень управління. Управлінський рівень управління. Технічний рівень управління.

Ролі та функції менеджерів в організації. Зміст діяльності менеджера. Ролі менеджера згідно Г. Мінцберга. Сучасні ролі менеджера в організації. Адміністративна, стратегічна, експертно-консультативна, представницька, виховна, психотерапевтична, комунікативно-регулююча, інноваційна функції менеджера в організації.

Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

### **Тема 2. Функції та методи менеджменту**

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретний і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Еволюція інтерпретацій методів у вітчизняній науці управління. Класифікація методів менеджменту за напрямком впливу на керований об'єкт, за способом врахування інтересів працівників, за формою впливу, за характером впливу. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту.

Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

### **Тема 3. Процес управління**

Зміст, основні характеристики системи та процесу управління. Система управління. Керуюча підсистема управління. Керована підсистема управління. Елементи системи управління: технічні, технологічні, організаційні, економічні, соціальні. Процес управління. Властивості процесу управління. Змістовний підхід до процесу управління. Організаційний підхід до процесу управління. Технологічний підхід до процесу управління. Управлінська процедура. Класифікація управлінських процедур. Управлінський цикл. Складові елементи управлінського циклу. Типи процесу управління: лінійний, коректований, розгалужений, ситуаційний, пошуковий.

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Управлінське рішення. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. Умови прийняття ефективних управлінських рішень: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність. Властивості управлінського рішення. Класифікація управлінських рішень залежно від сфери охоплення, тривалості дії, рівня прийняття, характеру вирішуваних організацією завдань, способу обґрунтування, способу прийняття, змісту.

Моделі прийняття управлінських рішень. Класична модель прийняття управлінського

рішення. Поведінкова модель прийняття управлінського рішення. Ірраціональна модель прийняття управлінських рішень.

Процес прийняття рішень. Етапи процесу прийняття управлінських рішень. Діагностика проблеми. Накопичення інформації про проблему. Виявлення альтернатив та їх оцінка. Прийняття рішення. Зворотний зв'язок. Вплив проблеми на вибір стилю прийняття рішення. Основні вимоги до технології прийняття управлінських рішень.

Підходи до прийняття управлінських рішень. Централізований підхід. Децентралізований підхід. Індивідуальний підхід. Груповий підхід. Система участі. Система неучасті. Демократичний підхід. Дорадчий підхід.

Методи прийняття управлінських рішень. Неформальні (евристичні) методи прийняття управлінських рішень. Колективні методи прийняття управлінських рішень. Кількісні методи прийняття управлінських рішень. Індивідуальні стилі прийняття управлінських рішень. Методи теорії ігор. Аналітично-систематизаційний метод. Матриця оцінки наслідків реалізації рішення.

#### **Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту**

Сутність і зміст планування як функції менеджменту. Загальне розуміння планування. Підфункції планування. Мета планування. Переваги планування. Недоліки планування. Загальні принципи планування. Форми організації планування: «зверху – вниз», «знизу – нагору», «мета вниз – плани нагору».

Види планування за часовою орієнтацією, залежно від методу організації й здійснення планової діяльності, з точки зору обов'язковості планових завдань, залежно від тривалості планового періоду, за змістом планових рішень, за об'єктами планування.

Основні елементи системи планування. Стратегічне бачення організації. Місія організації. Мета організації. Цілі організації. Функції цілей. Вимоги до цілей. Класифікація цілей. Стратегія. Рівні стратегій в організації. План. Типи планів в організації. Методи планування: балансовий метод, нормативний метод, методи лінійного програмування, економіко-математичні методи. Політика організації. Активна політика. Пасивна політика. Процедура. Правило.

Етапи процесу планування. Послідовність етапів процесу планування. SWOT-аналіз. Матриця SWOT. Поле «СІМ». Поле «СІМ». Поле «СІЗ». Поле «СІЗ». Матриця можливостей. Матриця загроз. PEST-аналіз. Матриця І. Ансоффа. Матриця БКГ. Матриця Дженерал – Мак Кінсі. Види загальнокорпоративних стратегій. Стратегія зростання. Види стратегій зростання. Стратегія стабільності. Реструктивна стратегія. Види реструктивних стратегій. Комбінована стратегія.

#### **Тема 5. Організування як загальна функція менеджменту**

Сутність функції організування та місце в системі управління. Сутнісна характеристика процесу організування. Структурно-функціональні аспекти організаційної діяльності. Практичний результат виконання організаційної функції.

Поняття та складові організаційної діяльності. Повноваження. Владні повноваження. Характеристика владних повноважень. Лінійні повноваження. Функціональні повноваження. Паралельні (блокуючі) повноваження. Рекомендаційні повноваження. Повноваження обов'язкового узгодження. Обов'язки. Відповідальність. Підзвітність.

Сутність організаційної структури, її значущість. Сутність поняття організаційна структура управління. Елементи організаційної структури управління. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Вимоги, яким повинна відповідати організаційна структура управління. Органіграма. Принципи побудови організаційних структур.

Елементи проектування організації. Поділ праці та спеціалізація. Департаменталізація та кооперація. Зв'язки в організації та координація. Централізація та децентралізація. Диференціація та інтеграція. Процес делегування повноважень і відповідальності. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Взаємодія структур організації.

Характеристика структур управління. Організаційні структури управління виробництвом: бюрократична і адаптивна. Дві основні організаційні структури управління за ознакою підпорядкованості рівнів і ланок управління – лінійна і функціональна, їх суть, переваги і недоліки, особливості застосування. Комбіновані організаційні структури управління. Лінійно-штабний тип організаційної структури. Лінійно-функціональний тип організаційної структури. Матрична організаційна структура управління. Дивізійні організаційні структури управління. Продуктова організаційна структура. Споживча організаційна структура. Територіальна (регіональна) організаційної структура. Централізовані і децентралізовані організаційні структури. Характеристики, які визначають ступінь централізації організаційної структури управління. Методи вибору типу організаційної структури управління.

### **Тема 6. Мотивування як загальна функція менеджменту**

Сутність мотивування та його роль у менеджменті. Загальне розуміння мотивації. Визначення та взаємозв'язок категорій «потреби», «інтереси», «мотиви», «стимули», їх місце у мотиваційному механізмі. Роль, зміст та класифікація потреб. Походження, характер, динаміка (розвиток) потреб. Взаємозв'язок і взаємозалежність потреб. Мотивуюча роль потреб, їх ієрархія. Поняття і зміст стимулу, види, чинники стимулювання. Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння. Схема (етапи) процесу мотивації. Характер процесу мотивації. Еволюція наукових поглядів на мотивацію трудової діяльності.

Характеристика змістовних теорій мотивації. Теорія потреб М. Туган-Барановського. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Теорія ERG (ЖВЗ) К. Альдерфера. Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда. Теорія двох факторів Ф. Герцберга. Теорії «Х» та «У» Д. Мак-Грегора. Теорія «Z» В. Оучі. Узагальнення суті змістовних теорій мотивації. Спільні положення і відмінності у різних змістовних теоріях мотивації. Співвідношення груп потреб у змістовних теоріях мотивації. Особливості та переваги змістовних теорій мотивації.

Поняття і зміст процесуальних теорій мотивації. Спрощена концепція процесуальних теорій мотивації. Теорія очікувань як складова науки мотивації. Модель мотивації за В. Врумом. важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати; результати – винагорода; валентність (міра задоволення винагородою). Співвідношення чинників затрат праці, результатів, винагороди і валентності в процесі мотивації. Висновки з теорії очікувань, важливі для менеджменту. Теорія справедливості С. Адамса. Чотири висновки з теорії справедливості для менеджменту персоналу. Концепція партисипативного (спільного) управління, її зміст і значення в теорії мотивації персоналу. Поняття і розвиток партисипативного управління. Напрямки практичної реалізації партисипативного управління. Основні ідеї партисипативного управління та їх використання в умовах сьогодення. Цілі партисипативного управління та їх реалізація. Модель мотивації Лаймана Портера і Едварда Лоулера як процесуальна теорія, що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Схематичне зображення моделі Портера-Лоулера, її зміст. Переваги і недоліки моделі Портера-Лоулера, її висновки для практики менеджменту.

Матеріальна мотивація: поняття, основні положення. Взаємозв'язок заробітної плати та мотивації трудової діяльності. Визначення чинників, які впливають на рівень матеріальної мотивації. Макро- та мікроекономічні чинники матеріальної мотивації. Місце заробітної плати, її рівня і динаміки в системі мотивів і стимулів трудової діяльності. Рівень заробітної плати як визначник сили мотивації. Взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності та зростання доходів. Прояви впливу високої заробітної плати на мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва.

Роль нематеріальних мотивів і стимулів у визначенні трудової поведінки працівників. Поняття і зміст трудової і статусної мотивації персоналу. Зв'язок трудової мотивації зі змістовністю, корисністю праці та із самовираженням, самореалізацією працівника. Роль статусної мотивації у практиці менеджменту персоналу.

### **Тема 7. Контролювання як загальна функція менеджменту**

Поняття контролювання та його місце в системі управління. Сутність контролю. Цілі контролю. Завдання контролю. Принципи контролювання. Функції контролю. Параметри ефективної системи контролю. Об'єкти контролю. Дисфункціональний ефект системи контролю. Етапи процесу контролювання: встановлення стандартів та вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації; порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами; реакція на порівняння. Стандарти. Основні методи вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації: особисті спостереження; статистичні звіти; усні звіти підлеглих; письмові звіти підлеглих. Так звані помилки контролю, що викликають роздратування. Зворотний зв'язок під час контролю.

Види управлінського контролю. Види контролю за змістом робіт, які контролюються; за характером відносин між суб'єктами та об'єктами управління; за сутністю завдання; за якісними характеристиками; за рівнем централізації; за рівнем охоплення контролем об'єктів; за етапами проведення. Попередній контроль. Поточний контроль. Завершальний контроль.

Інструменти управлінського контролю. Інструменти фінансового контролю: фінансовий аналіз; бюджетування; аудит. Інструменти операційного контролю: графік Г. Ганта; сітьові графіки; метод оцінки та перегляду планів (PERT); метод критичного шляху (CPM); методи управління запасами; методи контролю якості. Контроль поведінки працівників в організації. Підходи до оцінки діяльності виконавців в організації: оцінка за абсолютними стандартами; оцінка за відносними стандартами; оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності. Інструменти прямого управлінського контролю за поведінкою працівників в організації. Інструменти непрямого управлінського контролю за поведінкою працівників в організації.

## **Тема 8. Інформація і комунікації в менеджменті**

Інформація, її види та роль в менеджменті. Роль інформації в менеджменті. Сутність поняття «інформація». Джерела інформації. Класифікація інформації: за повнотою охоплення явища, за періодом дії, за змістом, за рівнем достовірності, за формою відображення, за формою подання, за порядком виникнення, за характером носіїв інформації, за призначенням, за напрямом руху, за стабільністю, за способом відображення. Вимоги до управлінської інформації. Носії інформації.

Комунікаційний процес: елементи та етапи. Елементи процесу комунікацій. Етапи комунікаційного процесу. Фактори, які впливають на результативність кодування інформації. Фактори, які впливають на вибір каналу передачі інформації. Перешкоди в комунікаціях. Деформація комунікаційного процесу. Об'єктивні та суб'єктивні фактори, що впливають на ефективність контактів між окремими працівниками. Шляхи встановлення зворотного зв'язку.

Міжособистісні та організаційні комунікації. Види та форми комунікацій. Комунікації між організацією і зовнішнім середовищем. Міжособистісні комунікації. Усна комунікація. Письмова комунікація. Невербальна комунікація. Організаційні комунікації. Фактори, які можуть впливати на якість організаційних комунікацій. Формальні комунікації. Неформальні комунікації. Вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації. Комунікаційна мережа. Типи комунікаційних мереж. Комунікаційний стиль.

Управління комунікаційними процесами. Фактори, які перешкоджають здійсненню ефективної комунікації. Методи підвищення ефективності комунікацій. Матриця «вікно Джохарі».

Документація. Класифікація документації за змістом. Класифікація документації за складністю. Класифікація документації за призначенням. Класифікація документації за місцем у менеджменті. Документ, його сутність. Діловодство. Системи діловодства на підприємстві: централізована; децентралізована; змішана.

## **Тема 9. Керівництво та лідерство**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво. Елементи забезпечення ефективного керівництва. Стадії процесу керівництва. Керівник. Вплив. Влада. Особиста влада. Реальна влада. Формальна влада. Проблеми влади. Відповідальність. Взаємозв'язок влади і відповідальності.

Форми влади і впливу. Джерела влади менеджерів. Форми влади: влада, що ґрунтується на примусі; влада, заснована на винагороді; експертна влада; еталонна влада; законна влада, еталонна влада, дисциплінарна влада, інформаційна влада. Види впливу. Вплив через переконання. Вплив через залучення до участі.

Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття лідерства. Види авторитету: особистий, формальний, повний. Лідер. Моделі лідера. Особисті якості лідера. Напрями прояву лідерства. Теорія рис характеру індивіду. Теорія поведінки. Ситуаційна теорія. Типи лідерів: лідер-організатор, лідер-творець, лідер-борець, лідер-дипломат, лідер-утішник. Типи антилідерів.

Стилі керівництва. Фактори, що визначають об'єктивність формування стилю керівництва. Авторитарний стиль керівництва. Ліберальний стиль керівництва. Демократичний стиль керівництва. Континуум стилів керівництва. Керівник, зосереджений на роботі. Керівник, зосереджений на працівниках. Індивідуальні стилі керівництва: невтручання, тепла компанія, завдання, золота середина, команда. Діапазон стилів керування Р. Лайкерта. Стилі керівництва на засадах управлінської ґратки Р. Блейка і Дж. Моутон.

Ситуаційні підходи до ефективного керівництва. Ситуаційна модель керівництва Ф. Фідлера. Ситуаційні стилі керівництва «Шлях – ціль» Т. Мітчела і Р. Хауса. Ситуаційні стилі керівництва на засадах життєвого циклу П. Хорсі та К. Бланшара. Ситуаційна модель прийняття рішень керівником В. Врума та Ф. Йеттона. Адаптивне керівництво.

### **Тема 10. Управління організаційними конфліктами**

Сутність і види конфліктів в організації. Конфліктна ситуація. Інцидент. Конфлікт. Структура конфлікту. Позитивні та негативні функції конфліктів в організації. Базова класифікація конфліктів в організаціях. Форми проявів внутрішньоособистісних конфліктів: неврастенія, ейфорія, регресія, проєкція, номадизм, раціоналізм.

Основні джерела і причини виникнення конфліктів в управлінні. Джерела конфліктів, спричинених недосконалістю організації виробництва та управління: недоліки в організації управління; нечітко визначені права і обов'язки; інформація прийнятна для однієї сторони та неприйнятна для іншої; структурні чинники; неритмічність і нестабільність режиму праці; невдоволеність працівників своєю діяльністю; упущення в технології; розподіл ресурсів, нечіткість та аритмічність забезпечення виконання завдань ресурсами; взаємозалежність завдань. Причини виникнення конфліктів, пов'язаних із психологічними особливостями учасників управлінського процесу: ціннісні чинники; чинники відносин; поведінкові чинники; незнання психологічних якостей іншої особи; неправильне тлумачення вчинків; чинники моралі; соціально-демографічні чинники; недосконалий індивідуальний стиль керівництва; управлінська некомпетентність.

Усвідомлення та діагностика конфлікту. Форми перебігу конфлікту: відкритий конфлікт, прихований конфлікт, «сліпий» конфлікт, «невідомий» конфлікт. Етапи процесу аналізу конфлікту. Карта конфлікту.

Принципи та методи подолання конфліктів в управлінні. Принципи подолання конфлікту. Управління конфліктами. Способи розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів: компроміс, ухиляння, переорієнтація, сублимація, ідеалізація, витіснення, корекція. Структурні методи профілактики та усунення організаційних конфліктів. Міжособистісні методи вирішення конфліктів. Метод переговорів. Напрямки подолання конфліктів: управління латентними конфліктами, подолання відкритих конфліктів, фактичне розв'язання конфлікту.

### • СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент : навч. посіб. Дніпропетровськ : Національний гірничий університет, 2012. 381 с.
2. Ладонько Л. С., Михайловська О.В., Філіпова Н.В. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Чернігів : ЧНТУ, 2015. 153 с.
3. Менеджмент : навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нашекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
4. Менеджмент : навч. посіб. / [Г. О. Дорошенко та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. О. Дорошенко. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 299 с.
5. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент : підручник. 4-е вид., переробл. і доп. К. : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
6. Стахів О.Г., Явнюк О.І., Волощук В.В. Вступ до менеджменту: навч. посіб. / за наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 336 с.
7. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017 р. 252 с.

### КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Порядок оцінювання: конкурсний бал вступника оцінюється за шкалою від 100 до 200 балів. Вступне випробування проводиться у письмовій формі за тестовими технологіями. У ході фахового вступного випробування вступник розв'язує 20 завдань.

**1 рівень (високий): 200–180 балів** виставляється вступникам, які в повному обсязі виконали завдання (тестові завдання), продемонстрували обізнаність з усіма поняттями, фактами, термінами; адекватно оперують ними при розв'язанні завдань; виявили творчу самостійність, здатність аналізувати факти, які стосуються наукових проблем. Усі завдання (тестові завдання) розв'язані (виконані) правильно, без помилок.

**2 рівень (середній): 179–160 балів** виставляється за умови достатньо повного виконання завдань (тестових завдань). Розв'язання завдань має бути правильним, логічно обґрунтованим, демонструвати творчо-пізнавальні уміння та знання теоретичного матеріалу. Разом з тим, у роботі може бути допущено декілька несуттєвих помилок.

**3 рівень (достатній): 159–140 балів** виставляється за знання, які продемонстровані в неповному обсязі. Вони, зазвичай, носять фрагментарний характер. Теоретичні та фактичні знання відтворюються репродуктивно, без глибокого осмислення, аналізу, порівняння, узагальнення. Відчувається, що вступник недостатньо обізнаний з матеріалом джерел із навчальної дисципліни та не може критично оцінити наукові факти, явища, ідеї.

**4 рівень (низький): 139–100 балів** виставляється за неправильну або поверхневу відповідь, яка свідчить про неусвідомленість і нерозуміння поставленого завдання. Літературу з навчальної дисципліни вступник не знає, її понятійно-категоріальним апаратом не володіє. Відповідь засвідчує вкрай низький рівень володіння програмним матеріалом.

Голова фахової атестаційної комісії

Наталія КОЛЕНДА

Відповідальний секретар приймальної комісії

Олег ДИКИЙ