

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Голова приймальної комісії,  
ректор Волинського національного  
університету імені Лесі Українки

Анатолій ЦВОСЬ

«09» квітня 2024 р.

Протокол № 5



**ПРОГРАМА  
ФАХОВОГО ІСПИТУ ЗАМІСТЬ ЄФВВ  
ДЛЯ УЧАСТІ У КОНКУРСНОМУ ВІДБОРІ ДЛЯ ЗДОБУТТЯ ДРУГОГО  
(МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на основі раніше здобутих рівнів вищої освіти бакалавра (НРК 6),  
магістра, освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста (НРК 7),

**яким надано таке право відповідно до спеціальних умов Правил прийому  
до ВНУ імені Лесі Українки в 2024 році**

**ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 МЕНЕДЖМЕНТ**

**освітньо-професійна програма МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ**

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Відповідно до п.п. 8.3 розділу VIII Спеціальних умов участі у вступній кампанії Правил прийому до Волинського національного університету імені Лесі Українки в 2024 році спеціальними умовами участі у конкурсному відборі на навчання для здобуття ступеня магістра на основі НРК6 або НРК7 є участь у конкурсному відборі на навчання за результатами співбесіди з іноземної мови замість ЄВІ та/або фахового іспиту замість Єдиного фахового вступного випробування (ЄФВВ).

Програма фахового іспиту орієнтована на вступників, які вступають на основі раніше здобутих рівнів вищої освіти бакалавра (НРК 6), магістра, освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста (НРК 7) з іншої спеціальності. Фаховий іспит визначає базовий рівень знань вступника і готовність брати участь у вступних випробуваннях для вступу за спеціальністю 073 Менеджмент, освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій. При успішному проходженні фахового іспиту приймається рішення про здатність вступника до засвоєння відповідної освітньої програми.

Фаховий іспит проводиться з освітнього компонента «Менеджмент».

**Мета** програми фахового іспиту для здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент, освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій – виявити рівень засвоєння знань та вмінь, визначених галузевими стандартами вищої освіти.

**Завданням** програми фахового іспиту є виявлення теоретичної підготовки здобувачів освіти з питань:

- сутності основних понять і категорій менеджменту;
- функцій менеджменту;
- системи методів управління;
- основ планування, здійснення мотивування та контролювання;
- організації взаємодії та повноважень;
- прийняття рішень у менеджменті;
- інформаційного забезпечення процесу управління;
- керівництва та лідерства, стилів 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 фахового іспиту.

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 073 Менеджмент на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Програму фахового іспиту розроблено відповідно до Законів України «Про освіту» (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>), «Про вищу освіту» (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>), Стандарту вищої освіти зі спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, затвердженого Наказом Міністерства освіти і науки України від 24.05.2019 р. (<http://surl.li/eusfx>) та Положення про систему запобігання та виявлення академічного плагіату у науково-дослідній діяльності здобувачів вищої освіти і науково-педагогічних працівників Волинського національного університету імені Лесі Українки (<http://surl.li/ehcbh>).

Організація фахового іспиту здійснюється на принципах академічної доброчесності, об'єктивності, прозорості та публічності.

# НАЗВА ТА ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ОСВІТНІХ КОМПОНЕНТІВ

## МЕНЕДЖМЕНТ

### Тема 1. Теоретичні основи менеджменту

Сутність та функціональні сфери менеджменту. Менеджмент. Суб'єкти менеджменту. Процес менеджменту. Властивості процесу менеджменту. Організація як об'єкт менеджменту, поняття керуючої та керованої систем в організації. Функціональні сфери менеджменту.

Організація та її середовище в менеджменті. Поняття «організації» як соціального утворення. Загальні характеристики організації. Внутрішнє середовище організації. Елементи внутрішнього середовища організації. Зовнішнє середовище організації. Ознаки зовнішнього середовища організації. Чинники зовнішнього середовища прямої дії. Чинники зовнішнього середовища опосередкованої дії.

Рівні менеджменту в організації. Управлінська праця. Менеджер. Ознаки діяльності менеджера. Рівні менеджменту в організації (вищий, середній, низовий) та їх завдання.

Методи менеджменту: адміністративні; економічні; соціально-психологічні.

Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів у менеджменті. Управління за процесним підходом. Функції менеджменту в процесному підході. Поняття «система». Відкрита система. Закрита система. Модель організації як відкритої системи. Спрямованість ситуаційного підходу. Ситуація. Головне припущення ситуаційного підходу.

### Тема 2. Функція планування в менеджменті

Визначення планування та його завдання. Планування. Мета планування. Завдання планування.

Система планів організації, етапи процесу планування за Р. Акоффом. Стратегічний план. Тактичний план. Операційний план. Етапи процесу планування за Р. Акоффом.

Визначення і функціональне призначення стратегічного планування. Стратегічне планування. Адаптація до зовнішнього середовища. Внутрішня координація. Стратегія. Усвідомлення організаційних стратегій.

Етапи стратегічного планування. Місія організації. Вимоги до формулювання місії організації. Цілі організації (SMART) та вимоги до них: конкретність або чітка специфікація; вимірюваність; досяжність; релевантність; орієнтованість на конкретний термін. Аналіз внутрішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища. Методи оцінювання середовища функціонування організації: SWOT-аналіз, PEST-аналіз. Аналіз стратегічних альтернатив (матриця Бостонської консалтингової групи (BCG). Чинники вибору стратегії (ризик, знання минулих стратегій, реакція на власників, чинник часу).

Управління реалізацією стратегічного плану. Тактика. Політика. Процедури. Правила. Бюджет. Управління за цілями.

### Тема 3. Функція організування в менеджменті

Функція організування та її місце в системі менеджменту. Функція організування. Основні процеси реалізації функції організування. Основні завдання менеджера, які впливають з функції організування.

Організування та організаційна діяльність. Форми реалізації організування. Складові організаційної діяльності: диференціація, поділ праці.

Делегування повноважень у менеджменті: поняття, елементи процесу делегування, типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні). Повноваження. Делегування повноважень. Основні елементи процесу делегування: відповідальність та організаційні повноваження. Види управлінської відповідальності. Різновиди організаційних повноважень.

Організаційна структура як результат організаційної діяльності. Організаційна структура як узгоджена сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних організаційних одиниць, що мають різне процесно-функціональне навантаження, підпорядкованість і забезпечують взаємозв'язки. Етапи проєктування організаційної структури. Основні складові

організаційної структури. Переваги та недоліки централізації й децентралізації.

Основні елементи та склад організаційної структури управління. Департаменталізація. Види департаменталізації. Посадова інструкція. Вимоги до організаційної структури. Органіграма організаційної структури управління.

Типи організаційних структур управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична, мережева.

#### **Тема 4. Мотивування як функція менеджменту**

Мотивування як процес спонукання себе й інших до діяльності шляхом використання мотивів людини для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Головні поняття мотивування: потреба, мотив, спонукання, стимул, винагорода, цінність.

Види мотивування. Внутрішнє мотивування. Зовнішнє мотивування.

Змістові та процесуальні теорії мотивування. Змістові теорії мотивування як спроби визначення і класифікації потреб людей, що спонукають людей до дій. Розробники змістових теорій мотивування: А. Маслоу, Д. МакКлеланд, Ф. Герцберг. Процесуальні теорії мотивування та їх головна теза, що поведінка працівників зумовлена не лише потребами, але й сприйняттям працівником конкретної ситуації та очікуваннями, з нею пов'язаними, а також оцінкою можливих наслідків обраного типу поведінки. Розробники процесуальних теорій мотивування: В. Врум, С. Адамс, Л. Портер та Е. Лоулер.

#### **Тема 5. Контролювання як функція менеджменту**

Контролювання як процес виявлення можливих відхилень запланованих показників, встановлення причин цих відхилень і розроблення заходів щодо їх усунення. Умови необхідності контролювання у менеджменті: невизначеність, запобігання виникненню кризових ситуацій, підтримка досягнення цілей організації.

Основні види контролювання. Попередній контроль. Основні засоби здійснення попереднього контролю. Поточний контроль. Використання зворотного зв'язку в поточному контролі як засіб забезпечення своєчасності вирішення проблем. Завершальний контроль. Функції завершального контролю: оцінювання правильності складеного плану, ефективна реалізація функції мотивування.

Етапи процесу контролювання. Формування контрольованих показників. Вимірювання досягнутих результатів. Регулювання.

#### **Тема 6. Інформація і комунікації в менеджменті**

Інформація та її види. Управлінська інформація як відомості про стан і процеси у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації для прийняття управлінських рішень. Види інформації за функціональним призначенням, планова, нормативно-правова, облікова, звітна, масова, інформація про особу, довідково-енциклопедична, соціологічна.

Вимоги до управлінської інформації. Точність інформації. Своєчасність (оперативність) інформації. Повнота інформації. Корисність інформації. Доступність інформації для її споживача.

Поняття комунікації, її види та засоби. Поняття комунікації як обміну інформацією за допомогою різних форм зв'язку для досягнення цілей організації. Види комунікацій: організаційні (формальні) комунікації, міжособистісні (неформальні) комунікації. Засоби комунікацій.

Перешкоди в комунікаціях. Фільтри інформації. Відсутність атмосфери довіри. Шуми в комунікації. Відсутність зворотного зв'язку. Витік інформації.

Комунікаційний процес. Комунікаційний процес як обмін інформацією між відправником та одержувачем. Складові класичної моделі комунікаційного процесу. формулювання повідомлення відправником; кодування повідомлення і вибір каналу; декодування інформації одержувачем; зворотний зв'язок.

#### **Тема 7. Управлінські рішення**

Управлінські рішення в менеджменті. Управлінське рішення як вибір альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети у системі менеджменту. Альтернатива в

прийнятті управлінського рішення як вибір одного з двох або декількох можливих рішень.

Характеристика управлінських рішень. Запрограмовані управлінські рішення. Незапрограмовані управлінські рішення. Інтуїтивні управлінські рішення. Управлінські рішення, що ґрунтуються на судженнях. Раціональні управлінські рішення.

Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень. Особистісні оцінки керівника. Час і оточення, що змінюється. Інформаційні обмеження. Поведінкові обмеження. Негативні наслідки та взаємозалежність рішень.

Зміст основних етапів прийняття управлінських рішень. Діагностика проблеми. Формулювання обмежень і критеріїв прийняття управлінського рішення. Виявлення альтернатив як усіх можливих дій щодо усунення причини проблеми та уможливлення досягнення цілей організації. Оцінка альтернатив. Зворотний зв'язок.

Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Кількісні методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Якісні методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Характеристика загальнонаукових підходів до прийняття управлінських рішень: системний підхід, комплексний підхід, моделювання, експериментування.

### **Тема 8. Вплив, влада і лідерство в менеджменті. Стили керівництва**

Вплив як будь-яка поведінка однієї людини, яка змінює поведінку, відносини або відчуття іншої людини.

Форми впливу у менеджменті: переконання, навіювання, вплив через участь, примус.

Влада як реальна можливість впливати на поведінку інших людей, змінювати її у визначеному напрямі, здатність підкорювати інших людей своїй волі. Влада керівника. Влада колег-керівників. Влада підлеглих. Баланс влади в організації.

Типи влади у менеджменті. Влада примусу та її джерело. Влада винагороди та її джерело. Законна (традиційна) влада та її джерело. Влада експерта та її джерело. Еталонна влада (влада прикладу) та її джерело.

Лідерство як здатність через особисті якості впливати на поведінку окремих осіб чи груп працівників у процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації. Підходи до лідерства: підхід з позицій особистих якостей, поведінковий підхід, ситуаційний підхід.

Стиль керівництва як звична манера поведінки керівника щодо підлеглих для здійснення на них впливу та спонукання до досягнення цілей організації. Класифікація стилів керівництва (за Куртом Левінім). Характеристика авторитарного стилю керівництва. Характеристика демократичного стилю керівництва. Характеристика ліберального стилю керівництва.

## **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
2. Буняк Н. М. Менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 140 с.
3. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. Проблеми системного підходу в економіці. Вип.2 (28). 2022. С. 56–61. URL: [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2\\_88\\_2022\\_ukr/9.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf)
4. Буняк Н. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 260 с.
5. Буняк Н. М., Ващук Т. П. Особливості стратегічного управління закладами охорони здоров'я. Бізнес-навігатор. 2022. №2(69). С. 67–71. URL: [http://businessnavigator.ks.ua/journals/2022/69\\_2022/11.pdf](http://businessnavigator.ks.ua/journals/2022/69_2022/11.pdf)
6. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ : КМ-Букс. 2020. 240 с.
7. Менеджмент : навч. посіб. / [уклад.: Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко].

Київ : Кондор, 2021. 220 с.

7. Менеджмент : графічна і таблична візуалізація : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 208 с.

8. Менеджмент : підручник / Під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

9. Менеджмент : навч. посіб. / Під заг. ред. А. М. Балашова, Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2022, 646 с.

10. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

11. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навч. посіб. для здобув. вищ. освіти. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.

12. Wiśniewski M. Methodology of situational management of critical infrastructure security. Foundations of Management. 2020. Vol. 12, pp. 43–60.

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Фаховий іспит проводиться у формі комп'ютерного тестування. Результати фахового іспиту оцінюються за шкалою від 100 до 200 балів.

Результати виконання завдань дозволяють виявити рівень підготовки вступника: 1 рівень (високий): 200-180 балів;

2 рівень (середній): 179-160 балів;

3 рівень (достатній): 159-140 балів;

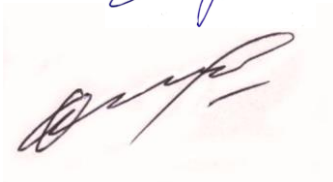
4 рівень (низький): 139-100 балів.

Голова фахової атестаційної комісії



Тетяна ДАНИЛЮК

Відповідальний секретар  
приймальної комісії



Олег ДИКИЙ