

**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ АКАДЕМІКА ЮРІЯ БУГАЯ»**

«ПОГОДЖЕНО»

Проректор з науково –
методичної роботи

_____ С.М. Коваленко

« _____ » _____ 2025 р.

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Голова приймальної комісії

_____ Бугай В.Ю.

« _____ » _____ 2025 р.

«ПОГОДЖЕНО»

Голова фахової атестаційної
комісії

_____ О.А. Карпенко

« _____ » _____ 2025 р.

**ПРОГРАМА ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ
на I курс для освітнього ступеня «Магістр»**

Галузь знань: D «Бізнес, адміністрування та право»

Спеціальність: D3 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент організацій і адміністрування»

на основі освітнього ступеня «Бакалавр», «Магістр»
або освітньо-кваліфікаційного рівня «Спеціаліст»

Розглянуто та схвалено на засіданні
кафедри менеджменту , маркетингу
та публічного адміністрування
протокол № 8 від «12» березня 2025 року

Завідувач кафедри менеджменту , маркетингу та публічного
адміністрування _____ Тульчинський Р.В

Укладач _____ Тульчинський Р.В

Київ – 2025

I. Пояснювальна записка

Призначення програми фахових вступних випробувань для здобуття освітнього ступеня «Магістр» спеціальності D3 «Менеджмент» – забезпечення проведення вступного випробування зі вступниками, яким (згідно Правил Прийому до ЗВО МНТУ у 2025 р.) надане таке право та виявлення рівня засвоєння знань та вмінь, визначених галузевими стандартами вищої освіти для бакалаврів менеджменту.

Завданням програми фахових вступних випробувань для здобуття освітнього ступеня «Магістр» спеціальності D3 «Менеджмент» є оцінка рівня знань та вмінь студентів з питань:

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

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти **мають знати:**

- сутність основних понять і категорій менеджменту та управління;
- історію розвитку менеджменту;
- принципи та функції менеджменту;
- суть організації та взаємозв'язку її внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;
- систему методів управління;
- зміст процесів та технологій управління;
- основи планування, здійснення мотивування та контролювання;
- організацію взаємодії та повноважень;
- зміст та характеристика основних типів організаційних структур управління;
- основи прийняття рішень у менеджменті;
- інформаційне забезпечення процесу управління;
- сутність керівництва та лідерства, різноманітність стилів управління;
- основи теорії конфліктів;
- організаційну культуру організації;
- етику відповідальності у менеджменті;
- шляхи досягнення високої ефективності управління;

У результаті набутих у процесі навчання знань студенти **мають вміти:**

- визначати місію та цілі;
- аналізувати та будувати різні типи організаційних структур управління організацій;
- налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління;
- здійснювати делегування;
- застосовувати технологію розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень;
- проводити профілактику та вирішувати конфлікти;
- формувати організаційну культуру;
- здійснювати самоменеджмент;
- долати опір організаційним змінам;
- визначати та оцінювати ефективність менеджменту.

Зміст програми. На фахові вступні випробування зі спеціальності «Менеджмент» виносяться завдання з таких розділів бакалаврської програми:

- Основи менеджменту;
- Стратегічне управління;
- Операційний менеджмент.

II. Зміст програми

Розділ «Основи менеджменту»

Тема 1. Сутність, роль і методологічні основи менеджменту

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» і «менеджмент».

Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером і підприємцем.

Рівні управління, групи менеджерів. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінкових наук; емпірична школа, школа «соціальних систем», нова школа. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Класифікація та характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту.

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.

Управлінський цикл. Управлінські процедури: цілевизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотній зв'язок.

Тема 2. Організації як об'єкти управління

Поняття організації. Ознаки організації. Різновиди організацій: органістичні та механістичні, прості та складні, формальні та неформальні. Загальні риси організацій: ресурсний, вертикальний і горизонтальний поділ праці, залежність від зовнішнього оточення, об'єктивність управління, структуризація.

Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Типи організацій в Україні.

Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямой дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища. Оцінка факторів зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Культура організації.

Тема 3. Планування як загальна функція менеджменту

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місій і цілей; оцінка сильних і слабких сторін організації; розробка стратегії.

Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації.

Тема 4. Організація як загальна функція менеджменту

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності.

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Єдиноначальність: поняття, сутність. Централізація та децентралізація.

Сутність організаційної структури управління та їх роль у досягненні мети. Елементи структури. Види організаційних структур управління. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління.

Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки організаційної структури управління.

Методи вибору організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління.

Тема 5. Мотивація як загальна функція менеджменту

Поняття мотивації. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в під час мотивації.

Теорії і моделі процесів мотивації. Порівняння теорій мотивації. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Тема 6. Контроль як загальна функція менеджменту

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи та цілі функції контролю. Етапи процесу контролю: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролю. Процес контролю. Зворотний зв'язок при контролі. Види управлінського контролю.

Тема 7. Управлінські рішення

Сутність управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.

Моделі прийняття управлінських рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень. Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Кількісні і якісні методи.

Тема 8. Інформація та комунікації в менеджменті

Інформація, її види та роль у менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, які висуваються до інформації.

Поняття та характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотний зв'язок в процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.

Комунікаційний процес, елементи й етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу.

Тема 9. Керівництво та лідерство

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади.

Теорії лідерства. Типологія лідерів. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Особливості національних систем керівництва. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Розділ «Стратегічне управління»

Тема 1. Стратегічне управління: сутність та його особливості як системи

Передумови формування системи стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Взаємозв'язок основних понять стратегічного управління. Методологічні підстави стратегічного управління. Модель стратегічного управління. Специфіка стратегічного управління як підсистеми загального менеджменту організації. Основні складові системи стратегічного управління. Характеристика етапів еволюції стратегічного управління. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах. Використання системи стратегічного

управління підприємствами України: досвід, проблеми та необхідність.

Тема 2. Стратегія як інструмент управління підприємством

Сутність поняття «стратегія». Стратегія за формою та змістом. Класифікація стратегій за рівнем розроблення (корпоративний, рівень бізнесу, функціональний, операційний) та призначенням для організації.

Відмінні риси стратегії. Фактори, що впливають на зміст стратегії. Школи формування стратегій.

Індивідуальні підходи до керівництва процесом розроблення стратегії (головного стратега, делегування повноважень, співробітництво, змагання). Корпоративні стилі розроблення стратегій (стратегічне планування, фінансовий контроль, стратегічний контроль).

Стратегічний план і його структура.

Тема 3. Формулювання стратегії підприємства

Вибір місії та правила її формулювання. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Класифікація стратегічних цілей. Фактори, що впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства. Основні підходи до формування системи стратегічних цілей і завдань.

Генерування стратегічних альтернатив (обмеженого або розширеного зростання, скорочення діяльності) та формування портфеля стратегій підприємства. Використання базових стратегічних моделей для обґрунтування стратегічних альтернатив і стратегій розвитку підприємства (модель І. Ансоффа, М. Портера, «Бостонської консультативної групи», «Мак-Кінзі», модель ADL).

Процес вибору стратегії розвитку підприємства. Поняття оптимальної стратегії. Перелік факторів, які впливають на вибір стратегії, та їх оцінка. Оцінка обраної стратегії. Матриця А. Томпсона, А.Дж. Стрікланда («Зростання ринку - конкурентна позиція») для оцінки правильності вибору стратегії.

Тема 4. Стратегічне планування в системі управління підприємством

Принципи стратегічного планування. Процес стратегічного планування. Характеристика етапу цілеутворення. Вибір місії та правила її формулювання. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Девіз та кредо підприємства. Класифікація стратегічних цілей. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства. Підходи до формування системи стратегічних цілей і завдань.

Стратегічний аналіз середовища організації. Методи та моделі для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Стратегічна інформація: види та джерела. Моніторинг у системі стратегічного планування. Поняття та визначення стратегічних проблем підприємства. Етап впровадження та реалізації стратегії. Структура стратегічного плану. Характеристика розділів стратегічного плану.

Завдання стратегічного контролю в процесі реалізації стратегії. Оцінка ефективності діючих стратегій. Критерії ефективності стратегій. Зовнішня

та внутрішня ефективність стратегій підприємства. Показники ефективності діючої стратегії. Підходи до організації стратегічного планування на підприємстві.

Тема 5. Стратегічний потенціал підприємства

Поняття стратегічного потенціалу підприємства. Елементи стратегічного потенціалу. Особливості управління стратегічним потенціалом. Фактори, що впливають на вибір стратегії управління потенціалом підприємства.

Конкурентоспроможність потенціалу. Конкурентні переваги та конкурентний статус підприємства. Індикаторний та матричний методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Рівні нормативних індикаторів конкурентоспроможності економічного потенціалу підприємства. Споживчий рейтинг, діловий, престижний та міжнародний рейтинг як індикатори конкурентоспроможності соціального потенціалу. Загальна оцінка стратегічного потенціалу підприємства для виявлення можливостей реалізації набору стратегій.

Тема 6. Управління стратегічною позицією підприємства

Стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Процес стратегічної сегментації ринку. Параметри стратегічної сегментації. Параметри, які характеризують СЗГ. Ключові фактори успіху в СЗГ: види та характеристика.

Поняття зони стратегічних ресурсів. Привабливість СЗГ. Послідовність оцінки привабливості СЗГ. Використання матриць «Бостонської консультаційної групи», «Мак-Кінзі», моделі ADL та матриці Санкт-Петербурзького ДТУ для оцінки стратегічного стану підприємства та вибору стратегічних позицій у привабливих СЗГ.

Особливості управління стратегічним набором СЗГ. Поняття стратегічних центрів господарювання. Оцінка стратегічної гнучкості (зовнішньої та внутрішньої) та синергізму

Тема 7. Ресурсно-компетенційна база організування стратегічного управління на підприємстві

Ресурсо-орієнтований підхід до розробки та впровадження стратегії. Ресурси та компетенції як носії конкурентних переваг підприємства. Типи ресурсів за різними класифікаціями. Методи ідентифікації ключових компетенцій підприємства. Розвиток ресурсної бази. Характеристика компетенцій компанії та основні способи (механізми) їх реконфігурації. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій. Рутини, їх місце в організаційних процесах та способи трансформації.

Відповідність організаційної структури підприємства обраній стратегії розвитку. Сфери структурних змін відповідно обраній стратегії.

Тема 8. Стратегічні зміни на підприємстві

Необхідність стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії. Визначення рівня стратегічних змін, необхідних для реалізації стратегії. Суть та рівні стратегічних змін: - стратегія, що триває, рутинні стратегічні зміни, обмежені зміни, радикальні стратегічні перетворення,

зміна напрямку руху. Критерії визначення рівня стратегічних змін. Характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на підприємство. Масштаби стратегічних перетворень (завоювання нових ринків, освоєння нових продуктів, перехід до іншої галузі, зміна напряму діяльності, місії та цілей) та особливості їх здійснення. Підходи до впровадження стратегічних змін. Агенти стратегічних змін і їх визначення. Основні завдання агентів змін. Налагодження зворотного зв'язку. Підготовка агентів змін середньої ланки. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам. Ментальні моделі агентів стратегічних змін. Навички агентів змін.

Формування стратегічної поведінки і команди підтримки стратегічних змін на підприємстві. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії підприємства. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

Тема 9. Моделі стратегічного управління підприємством

Девіантний та превентивний характер системи управління організацією. Системи управління в умовах стабільного зовнішнього оточення. Системи управління в умовах динамічного зовнішнього оточення. Системи управління в умовах кризової ситуації. Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення. Поняття «сильних» і «слабких» сигналів зовнішнього середовища. Управління на засадах контролю. Управління на засадах екстраполяції. Управління на засадах передбачення змін. Управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок. Сучасний стан та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні

Розділ «Операційний менеджмент»

Тема 1. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту

Виробництво як процес перетворення ресурсів організації у вихідну продукцію. Об'єктивні закономірності управління виробництвом (операційною діяльністю). Сутність операційної функції. Галузеві особливості операційної функції.

Категорія «операційна діяльність» та «виробнича діяльність», їх взаємозв'язок та розбіжність. Виробничий та операційний менеджмент: спільні та відмінні характеристики. Сутність і місце операційного менеджменту в системі менеджменту організації. Взаємозв'язок операційного менеджменту з іншими функціональними видами менеджменту.

Історичний розвиток операційного менеджменту: промислова революція, розвиток теорії менеджменту, розвиток науки менеджменту і систем.

Взаємозв'язок між категоріями «операційна функція», «операційний менеджер», «операційна система», «операційний процес», «операція». Особливості операційного менеджменту: цілі та основні завдання.

Структура процесу реалізації операційного менеджменту.
Функціональна характеристика операційного менеджменту.

Тема 2. Операційна стратегія як основа проектування операційної системи

Коло стратегічних питань, що вирішується у операційному менеджменті. Сутність та етапи розробки операційної стратегії. Виражена компетентність та конкурентні переваги. Формування стратегії виробництва товару. Вплив життєвого циклу на операційну стратегію.

Розробка стратегії процесу. Типи процесів: сфокусований на процесі, сфокусований на продукті та процес, який повторюється. Порівняння стратегій процесів. Особливості сфери послуг, які впливають на операційну стратегію. Застосування «дерева рішень» у проектуванні продукту або процесу.

Тема 3. Операційна система організації: поняття, склад та види

Сутність системного підходу до операційного менеджменту. Операційна система як об'єкт управління. Особливості та властивості операційної системи.

Елементи операційної системи: підсистема забезпечення, трансформуюча підсистема та підсистема планування і контролю. «Входи» та «виходи» операційної системи.

Класифікаційні підходи до операційних систем. Специфічні риси одиничної операційної системи. Особливості операційної системи серійного типу. Характеристика операційної системи масового виробництва. Операційна система з безперервним процесом як різновид операційної системи масового виробництва.

Тема 4. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати

Поняття операційної діяльності підприємства. Склад основних ресурсів як входних факторів операційної діяльності. Продукт (послуга) як результат операційної діяльності підприємства.

Операційні процеси організації - динамічна основа функціонування та розвитку операційної системи. Принципи організації та складність операційних процесів. Типи операційних процесів, їх ознаки. Організація операційного процесу у просторі: технологічний та предметний напрями спеціалізації.

Поняття, структура та тривалість операційного циклу підприємства. Визначення тривалості операційного циклу підприємства. Особливості управління за фазами операційного циклу підприємства.

Тема 5. Управління процесом проектування операційної системи

Проектування операційної системи: сутність, цілі та етапи. Склад критеріїв та факторів проектування операційної системи. Соціотехнічний підхід до розробки операцій. Відмінності між проектуванням продукту та послуги. Розгортання функції якості як можливість залучення споживача до операційного процесу.

Сучасний рівень розвитку виробничих та невиробничих операційних систем.

Необхідність рішень з просторової організації діяльності. Проектування виробничих потужностей: аргументи на користь створення великих централізованих та невеликих децентралізованих підприємств. Проектування місце розташування підприємства: фактори мікро- і макросередовища.

Розміщення обладнання та робочих місць для виробництва: поопераційне функціональне, потокове лінійне та фіксоване позиційне планування. Проектування робіт і нормування праці.

Тема 6. Управління поточним функціонуванням операційної системи

Довгострокове, середньострокове та короткострокове планування операцій, сукупне планування. Базові стратегії планування.

Управління матеріально-технічним забезпеченням. Функції, завдання і основні вимоги до оперативного управління виробництвом. Зміст та фази оперативного управління. Види систем оперативного управління виробництвом. Організація диспетчеризації операційної діяльності.

Контролювання операційного процесу: значення та технологія. Контролювання якості сировини, матеріалів, товарів та послуг. Контролювання запасів.

Роль, завдання та принципи управління матеріальними ресурсами та запасами. Управлінські рішення у сфері управління запасами та пов'язаними з ними витратами. Особливості управління запасами залежного та незалежного попиту. Система управління «точно у строк». Система «Канбан» як засіб реалізації концепції «точно у термін».

Робоче середовище та умови праці, режим роботи. Розподіл та кооперація праці. Мотивування роботи. Основи нормування праці. Методи нормування праці та часу. Хронометраж,

Тема 7. Основи управління проектами

Сутність проектного підходу до управління організацією. Життєвий цикл проекту. Значення та основні завдання в процесі управління проектами.

Організаційні структури, які застосовуються при реалізації проектів: відособлений, функціональний та матричний проекти.

Планування проектів. Поопераційний перелік робіт. Створення робочих графіків за допомогою діаграм Г. Гантта. Розклад проектів. Контроль проектів. Методи сітьового планування: переваги та недоліки. Техніка управління проектами методом оцінки та розгляду програми (PERT) та методом критичного шляху (CPM).

Тема 8. Основи менеджменту якості

Поняття, значення та фактори забезпечення якості товарів та послуг. Показники якості та методи їх оцінювання. Нормативи якості товарів та послуг.

Основні підходи щодо менеджменту якості. Планування якості. Організаційне забезпечення якості. Інструменти контролю якості. Аналіз існуючих програм забезпечення якості: підхід У.Е. Демінга, Д. Джурана, П. Кросбі, К. Ісікави. Підхід з позицій загального менеджменту якості.

Розвиток програми забезпечення якості. Групи управління якістю і система боротьби за якість товарів. Система стандартів ISO 9000. Сертифікація по ISO 9000.

Тема 9. Управління результативністю операційної діяльності

Показники результативності функціонування виробничих та невиробничих операційних систем.

Продуктивність операційної діяльності як міра результативності операційного менеджменту. Комплексний підхід до питань продуктивності. Моделювання процесу управління продуктивністю операційної системи. Фактори, що впливають на динаміку продуктивності організації. Шляхи підвищення продуктивності в організації.

III. Контрольні питання для вступників, складені на підставі пропонуваної програми:

Розділ «Основи менеджменту»:

1. Види планування та їхній взаємозв'язок.
2. Види управлінського контролю. Поведінкові аспекти контролю.
3. Вимоги, які висуваються до інформації.
4. Влада як елемент примусу.
5. Форми впливу та влади.
6. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління.
7. Етапи процесу контролювання.
8. Система контролю та умови її ефективного функціонування.
9. Етика та сучасне управління.
10. Загальна характеристика бізнес-планування.
11. Закони та закономірності менеджменту.
12. Інформація, її види та роль у менеджменті.
13. Існуючі парадигми менеджменту.
14. Історія розвитку управлінської думки у світі.
15. Класифікація принципів менеджменту.
16. Класичні теорії менеджменту.
17. Комунікаційний процес, його елементи та етапи.
18. Комунікаційні перешкоди та засоби їх подолання.
19. Менеджмент як система наукових знань.
20. Сутність категорій «управління» та «менеджмент».
21. Методи прийняття управлінських рішень.
22. Моделі комунікаційного процесу. Міжособистісні комунікації.
23. Моделі прийняття управлінських рішень.
24. Підходи до прийняття управлінських рішень.
25. Організаційні зміни та управління ними.
26. Основні елементи системи планування.
27. Етапи процесу планування.
28. Основні фактори зовнішнього середовища, їх оцінка.
29. Основні засоби мотиваційного впливу.

30. Зміст основних теорій лідерства.
31. Основні типи адміністративного апарату.
32. Основні рівні управління та групи менеджерів.
33. Поняття контролю та його місце в системі управління.
34. Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання.
35. Поняття та загальна характеристика керівництва.
36. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.
37. Поняття та загальні риси організації.
38. Формальні та неформальні організації
39. Поняття та складові організаційної діяльності.
40. Повноваження, обов'язки, відповідальність.
41. Поняття, класифікація та характеристика функцій менеджменту.
42. Природа конфлікту в організації.
43. Причини конфліктів та їх наслідки.
44. Сутність процесу мотивації.
45. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.
46. Складові внутрішнього середовища організації. Культура організації.
47. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.
48. Сутність відповідальності та етики у менеджменті.
49. Сутність комунікацій і їх роль у системі управління.
50. Сутність оперативного планування.
51. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління.
52. Сутність організаційної структури управління.
53. Види організаційних структур управління.
54. Сутність та зміст планування як функції менеджменту.
55. Сутність та класифікація методів менеджменту.
56. Сутність та функції стратегічного планування.
57. Методологія стратегічного планування.
58. Сутність, природа та роль принципів менеджменту.
59. Еволюція принципів менеджменту.
60. Теорії та моделі процесів мотивації: змістовний і процесний підходи.
61. Умови прийняття управлінських рішень.
62. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
63. Управління конфліктними ситуаціями.
64. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності.
65. Класифікація управлінських рішень.
66. Фактори, які впливають на формування організаційної структури.
67. Етапи побудови організаційних структур управління.
68. Характеристика та класифікація стилів керівництва.
69. Фактори, що впливають на вибір стилю керівництва.
70. Якість управлінських рішень.

Розділ «Стратегічне управління»:

1. Стратегія в управлінській діяльності.
2. Місія в стратегічному управлінні.

3. Аналіз середовища організації в стратегічному управлінні.
4. Фактори аналізу конкурентного середовища організації.
5. Роль контролю в стратегічному управлінні.
6. Методи аналізу середовища організації.
7. Характеристика сучасних стратегій виробництва та бізнесу.
8. Основні завдання планування.
9. Загальноприйнята класифікація прогнозів.
10. Стратегічні цілі організації в стратегічному управлінні.
11. Фактори портфельної стратегії.
12. Сутність матриці Ансоффа.
13. Сутність матриці БКГ.
14. Сутність сегменту ринку.
15. SWOT аналіз – як метод аналізу зовнішнього середовища організацій.
16. Процес боротьби організацій за споживача своєї продукції.
17. Фактори олігополітескої конкуренції.
18. Основний інструмент конкуренції в умовах олігополії.
 19. Сутність конкурентних переваг територій
 20. Визначення інвестиційної стратегії організації.
 21. Системи стратегічного набору підприємства.
 22. Сутність стійкості розвитку підприємства.
 23. Основні фактори стратегічного розвитку підприємства
 24. Показники ефективності інвестиційного проекту:
 25. Основні завдання фінансової стратегії підприємства.
26. Період формування інвестиційної стратегії в умовах нестабільного розвитку економіки.
 27. Критерії ефективності управління в НКО.
 28. Етапи формування фінансової стратегії підприємства.
 29. Стадії впровадження продукту.
 30. Основні стратегії розширення.
31. Основні стратегічні напрями зростання фірми при стратегії, що кидає виклик оточенню.
 32. Критерії, що використовуються в аналізі інвестиційної діяльності.
 33. Сутність та етапи бізнес-плану.
 34. Основні чинники конкурентної переваги.
 35. Основне завдання стратегічного контролю.
 36. Основні вимоги до конкурентоспроможного продукту.
 37. Основні вимоги до конкурентоспроможності інформації.
 38. Формування причин банкрутства
 39. Основні функції стратегічного контролінгу.
 40. Вимоги до інформації, що поступає із системи контролю.
 41. Конкурентні стратегії фірм, що розвиваються
42. Роль зворотного зв'язку стратегічному управлінні.
43. Характеристика впливу різномірних стратегічних змін на підприємство.

44. Існуючі підходи до впровадження стратегічних змін.
45. Методи мотивації персоналу в процесі реалізації стратегії.
46. Характеристика компетенцій компанії та основні способи їх конфігурації.
47. Поняття стратегічних центрів господарювання.
48. Особливості управління стратегічним набором СЗГ.
49. Поняття стратегічного потенціалу підприємства.
50. Елементи стратегічного потенціалу підприємства. Особливості управління стратегічним потенціалом.
51. Фактори, що впливають на вибір стратегії управління потенціалом підприємства.
52. Конкурентоспроможність потенціалу.
53. Конкурентні переваги та конкурентний статус підприємства.

Розділ «Операційний менеджмент»:

1. Основні функції операційного менеджменту.
2. Методи визначення продуктивності організації.
3. Конкурентоспроможність – як основний фактор виробництва.
4. Стратегії планування обсягу виробництва.
5. Типи рішень в операційному менеджменті.
6. Основи теорії прийняття рішень.
7. Процес формування дерева рішень.
8. Конкурентні переваги товару.
9. Чинники ціноутворення.
10. Визначення поняття «реклама».
11. Загальна класифікація видів цін.
12. Сутність прогнозування.
13. Основне завдання при створенні виробу.
14. Критерії проектування виробу.
15. Визначення операційної стратегії.
16. Типи методів прогнозування.
17. Стадії життєвого циклу товару.
18. Характеристика стадії спаду виробництва товару.
19. Характеристика стадії росту виробництва товару.
20. Прогнози, що використовують при розгляді життєвого циклу товару на стадії росту.
21. Метод експертних оцінок – як один із методів прогнозування.
22. Методи часових серій – як один із методів прогнозування.
23. Визначення винаходу.
24. Сутність процесу обслуговування.
25. Основні етапи процесу обслуговування.
26. Ключові елементи у виборі процесу обслуговування.
27. Можливі шляхи компаній по задоволенню потреб ринку товарами та продуктами.
28. Вимоги до якості нового товару.

29. Етапи вартісного аналізу.
30. Основні завдання ефективно працюючого операційного менеджера.
31. Найпоширеніші рішення менеджера в операційному менеджменті.
32. Сутність терміну «агрегативання».
33. Основний зміст агрегатного планування.
34. Сутність операційного процесу.
35. Характеристика операційного циклу.
36. Позиції, що містить ескізний проект.
37. Основні шляхи при здійсненні конструкторських робіт.
38. Фактори, що використовуються при здійсненні конструкторських робіт.
39. Підходи характерні для японського стилю формування структури розробки товару.
40. Основні критерії економічної оцінки конструкції виробу.
41. Сутність проектного підходу до управління організацією.
42. Основні поняття, значення та фактори забезпечення якості товарів та послуг.
43. Основні показники якості та методи їх оцінювання.
44. Нормативи якості товарів та послуг.
45. Основні підходи щодо менеджменту якості.
46. Процес планування якості.
47. Організаційне забезпечення якості.
48. Інструменти контролю якості.
49. Показники результативності функціонування виробничих та невиробничих операційних систем.
50. Продуктивність операційної діяльності як міра результативності операційного менеджменту.
51. Комплексний підхід до питань продуктивності.
52. Моделювання процесу управління продуктивністю операційної системи. Фактори, що впливають на динаміку продуктивності організації.
53. Шляхи підвищення продуктивності в організації.

IV. Критерії оцінювання знань вступників

Фахове вступне випробування виконуються у вигляді завдань трьох рівнів складності.

I рівень – 5 завдань.

Закрита форма тесту – застосування матеріалу за відомими стандартними алгоритмами та зразками, тобто надаються завдання з вибором однієї відповіді з чотирьох варіантів відповідей, одна з яких – правильна. Кожне завдання оцінюється як 0,5 балів (максимальна кількість за I рівень – 2,5 бали).

II рівень – 3 завдання.

Відкрита форма тесту – застосування програмного матеріалу у змінених та ускладнених ситуаціях, тобто надаються завдання з вимогою короткої відповіді. Кожне завдання оцінюється 1,5 балами (максимальна

кількість за II рівень – 4,5 бали).

III рівень – 1 завдання.

Практична частина (ситуаційна вправа). Містить завдання комплексної форми з необхідністю розгорнутої відповіді. Завдання вважається виконаним правильно, якщо, крім правильної відповіді на питання, дано послідовне, логічне та аргументоване роз'яснення, що свідчить про високий рівень знань абітурієнта. Завдання оцінюється 5 балами (максимальна кількість за III рівень 5 балів).

Таким чином вступник може отримати за змістовні відповіді дев'яти завдань – 12 балів. Після цього загальна оцінка кожного вступника підлягає переведенню за 200-бальною шкалою згідно з правилами прийому до МНТУ у 2025 році.

Таблиця переведення загальної оцінки вступника в шкалу 100-200

1	100		4	120		7	150		10	180
1,1	100		4,1	121		7,1	151		10,1	181
1,2	100		4,2	122		7,2	152		10,2	182
1,3	100		4,3	123		7,3	153		10,3	183
1,4	100		4,4	124		7,4	154		10,4	184
1,5	100		4,5	125		7,5	155		10,5	185
1,6	100		4,6	126		7,6	156		10,6	186
1,7	100		4,7	127		7,7	157		10,7	187
1,8	100		4,8	128		7,8	158		10,8	188
1,9	100		4,9	129		7,9	159		10,9	189
2	100		5	130		8	160		11	190
2,1	101		5,1	131		8,1	161		11,1	191
2,2	102		5,2	132		8,2	162		11,2	192
2,3	103		5,3	133		8,3	163		11,3	193
2,4	104		5,4	134		8,4	164		11,4	194
2,5	105		5,5	135		8,5	165		11,5	195
2,6	106		5,6	136		8,6	166		11,6	196
2,7	107		5,7	137		8,7	167		11,7	197
2,8	108		5,8	138		8,8	168		11,8	198
2,9	109		5,9	139		8,9	169		11,9	199
3	110		6	140		9	170		12	200
3,1	111		6,1	141		9,1	171			
3,2	112		6,2	142		9,2	172			
3,3	113		6,3	143		9,3	173			
3,4	114		6,4	144		9,4	174			
3,5	115		6,5	145		9,5	175			
3,6	116		6,6	146		9,6	176			
3,7	117		6,7	147		9,7	177			

3,8	118		6,8	148		9,8	178			
3,9	119		6,9	149		9,9	179			

V. Список рекомендованої літератури

Розділ «Основи менеджменту»

Основна література:

1. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Держ. ун-т «Житомирська політехніка». Житомир : Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
2. Менеджмент : навч. посіб. Страпчук С. І. та ін. Львів : Вид-во «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.
3. Менеджмент : навч. посіб. Н. С. Краснокутська та ін. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 231 с.
4. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
5. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ-ри, 2019. 312 с.

Додаткова література:

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. К.: «Академвидав», 2003. 416 с.
2. Василенко В.О., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент. К.: «ЦУЛ», 2003. 285 с.
3. Козирєва О. В., Світлична К. С., Шуть О. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : Вид-во НФаУ, 2020. 238 с.
4. Козирєва О. В., Демченко Н. В. Прийняття управлінських рішень : метод. реком. до самостійної роботи для здоб. вищої освіти за освітньою програмою «Менеджмент». Харків : Вид-во НФаУ, 2019. 25 с.
5. Косач І. А. Ділове адміністрування : менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник / І.А. Косач, Л.С. Ладонько, І.В. Калінько. К. : «Кондор-Видавництво», 2014. 217 с.
6. Осовська Г.В. Менеджмент: підручник/ Г.В. Осовська, О.А. Осовський. К.: «Кондор-Видавництво», 2015. 563 с.
7. Рульєв В.А. Менеджмент. К.: «ЦУЛ», 2011. 312 с.
8. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посіб. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 336 с.
9. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
10. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства. К.: Всесвіт; «Наукова думка», 2001. 367 с.
11. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. К.: «Академвидав», 2003. 607 с.
12. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. / Г.Л. Чайка. К.: «Знання», 2014. 422 с.

13. Черваньов Д.М. Менеджмент: терміни, тести, вправи, завдання К.: «ЦУЛ», 2009. 853 с.
14. Шегда А.В. Менеджмент. К.: «Знання», КОО, 2002. 583 с.
15. Яцура В.В. Менеджмент К.: «ЦУЛ», 2008. 444 с.

Розділ «Стратегічне управління» Основна література:

1. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навч. посіб. В. Г. Балан. Київ : «Наукова столиця», 2018. 199 с.
2. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В.О. К.: «ЦУЛ», 2004. 400 с.
3. Довгань Л.Є. Стратегічне управління. 2-ге видання. Навчальний посібник К.: «ЦУЛ», 2011. 440 с.
4. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: «Каравела», 2019. 464 с.
5. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
6. В.І. Щелкунов, Стратегічне управління: навч. посіб. В.І.Щелкунов, В.М. Загорулько, С.М. Подреза та ін. К.: НАУ, 2012. 352 с.

Додаткова література:

1. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. К.: «КНЕУ», 2000. 360 с.
2. Корецький М.Х. Стратегічне управління. Навч. посібник рекомендовано МОН України. К.: «ЦУЛ», 2007. 240 с.
3. Лахтіонова Л.А. Монографія. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання К.: «Знання», 2002. 345 с.
4. Лесечко М. Д. Стратегічне планування: навч. посіб. / М. Д. Лесечко, Р.М. Рудницька : Львів, регіональний ін-т держ. управління Нац. академії держ. управління при Президенті України. Л.: «ЛРІДУ НАДУ», 2004. 73 с
5. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. К. : «Каравела», 2006. 320 с.
6. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: «ЦУЛ», 2004. 336 с.
7. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г. Корпоративне управління. Підручник. 2-ге видання. К.: Видавництво «КАРАВЕЛА», 2011. 400 с.
8. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент. Підручник. 2-ге видання. К.: «Кондор-Видавництво», 2012. 758 с.
9. Мошек Г.Є., Гомба Л.А., Піддубна Л.П. Менеджмент підприємства : Підручник. К.: «КНТЕУ», 2002. 370 с.
10. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. К.: «Кондор», 2003. 196 с.

11. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації І.В. Смолін. К., 2004. 346 с.
12. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посібник. К., 2004. 340 с.
13. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: Навч. посібник. К.: «Професіонал», 2004. 432 с.
14. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навч. посібник. К.: «ЦУЛ», 2007. 416 с.
15. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. К.: «ЦУЛ», 2006. 312 с.
16. Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризисний менеджмент. Навч. посібник для студентів економ. вузів. К.: Центр учбової літератури, 2014. 580 с
17. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. К.: «Академвидав», 2005. 608 с.
18. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посібник. К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с.
19. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. З. Є. Шершньова. Київ. нац. екон. ун-т. 2-ге вид., перероб. і допов. К. : «КНЕУ», 2004. 699 с.
20. Dincer H., Yüksel S. (Eds.). Management Strategies to Survive in a Competitive Environment: How to Improve Company Performance. Springer, 2021. 412 p
21. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases: 13th Edition. Cengage Learning, 2020. 770 p.

Розділ «Операційний менеджмент»

Основна література:

1. Коцко Т.А. Операційний менеджмент: Навчально-методичний комплекс дисципліни: навчальний посібник для студентів спеціальності D3 «Менеджмент». К.: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. 120 с.
2. Іщенко Л.Ф. Операційний менеджмент: конспект лекцій. Кривий Ріг: ВСП «КРФК НАУ», 2022. 51 с.
3. Овдіюк О.М., Тимошенко М.М., Пивовар А.М., Пивовар П.В. Операційний менеджмент: практикум. Житомир: ЖНАЕУ, 2015. 156 с.
4. Омеляненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс. Електронний ресурс: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2016. 197 с.
5. Капінос Г.І., Бабій І.В., Операційний менеджмент / Г.І. Капінос, І.В. Бабій. К.: ЦУЛ, 2017. 352 с.

Додаткова література

1. Бутко М.П. Виробничий менеджмент: підручник. М.П. Бутко. К. : «ЦУЛ», 2015. 400 с.

2. Василенко В.А. Виробничий (операційний) менеджмент. В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. К.: «ЦУЛ», 2005. 532 с.
3. Косач І. А. Ділове адміністрування : менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. І.А. Косач, Л.С. Ладонько, І.В. Калінько. К. : «Кондор-Видавництво», 2014. 217 с.
4. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник. Г.В. Осовська, Л. Ц. Масловська, О.А. Осовський. К.: «Кондор-Видавництво», 2014. 366 с.
5. Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризисний менеджмент. Навч. посібник для студентів економ. вузів. К.: Центр учбової літератури, 2014. 580 с.
6. Старченко Г.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Г.В. Старченко, І.В. Калінько, І.А. Косач. К.: «Кондор-Видавництво», 2015. 264 с.
7. Шегда А.В. Менеджмент. К.: «Знання», КОО, 2002. 583 с.
8. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. / Г.Л. Чайка. К.: «Знання», 2014. 422 с.