

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ  
«ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ  
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ»



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Голова приймальної комісії

Петроченко О. В.

2021 р.

**ПРОГРАМА**  
**ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**  
для вступу на навчання  
для здобуття освітнього ступеня магістр  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

**Затверджено**  
на засіданні Вченої ради  
ВСП «ІНО КНУБА»  
Протокол № 22 від 9 лютого 2021 р.

Київ-2021

**РОЗРОБНИКИ ПРОГРАМИ:**


Завідувач кафедри економіки та менеджменту,  
д.е.н., проф. Новикова Іннола Вікторівна



---

Програма фахового вступного випробування для здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» затверджена на засіданні кафедри економіки та менеджменту. Протокол від «09» лютого 2021 року № 22.

Завідувач кафедри економіки та менеджменту,  
д.е.н., проф. Новикова Іннола Вікторівна



---

«09» 02 2021 року

## **ЗМІСТ**

**ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

**ХАРАКТЕРИСТИКА ЗМІСТУ ПРОГРАМИ У РОЗРІЗІ ТЕМ  
НАВЧАЛЬНОГО МАТЕРІАЛУ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ФАХОВЕ  
ВСТУПНЕ ВИПРОБУВАННЯ**

**КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ, СТРУКТУРА ОЦІНКИ ТА ПОРЯДОК  
ОЦІНЮВАННЯ ПІДГОТОВЛЕНОСТІ ВСТУПНИКІВ**

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Програма вступного фахового випробування передбачає перевірку здатності до опанування навчальної програми освітнього ступеня «магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент» на основі здобутих раніше компетентностей.

Мета випробування – виявлення рівня базової професійної підготовки та підбір претендентів для навчання за ступенем «магістр».

Завдання програми фахового вступного випробування – зорієнтувати вступників щодо вивчення тем та питань дисциплін, на базі яких складені вступні завдання.

Прийом на навчання за освітнім ступенем «магістр» здійснюється відповідно з Правилами прийому до Відокремленого структурного підрозділу «Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури» у 2021 році.

Для проведення випробування для прийому на навчання за ступенем «магістр» створюється фахова атестаційна комісія.

Вступні фахові випробування проводяться шляхом складання іспиту (у вигляді тестування) у письмовій формі.

Всі суперечливі питання щодо підсумкових результатів фахового вступного випробування розглядаються та вирішуються апеляційною комісією.

## **ХАРАКТЕРИСТИКА ЗМІСТУ ПРОГРАМИ У РОЗРІЗІ ТЕМ НАВЧАЛЬНОГО МАТЕРІАЛУ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ФАХОВЕ ВСТУПНЕ ВИПРОБУВАННЯ**

### ***Тема 1. Сутність і зміст менеджменту***

Поняття про менеджмент і зміст його основних значень. Менеджмент як функція, вид самостійної професійної діяльності. Менеджмент як інтеграційний процес. Менеджмент як специфічний орган або апарат управління сучасними організаціями. Менеджмент як певна категорія людей. Менеджмент як специфічна галузь знань: її об'єкт, предмет, структура і роль у розвитку суспільного виробництва. Визначення понять «менеджмент» і «управління», їх схожість і відмінність. Характеристика основних цілей та завдань менеджменту на сучасному етапі суспільного розвитку.

### ***Тема 2. Передумови виникнення та етапи розвитку теорії і практики менеджменту***

Умови зародження менеджменту та його перших інститутів. Значення політичних, економічних, соціальних, оборонних (або захисних) та інших факторів у виникненні і подальшому розвитку менеджменту. Поняття про управлінські прориви (або революції) в історії розвитку людської цивілізації та їх сутність. Основні етапи історичного розвитку управлінської думки. Характеристика стародавнього та індустріального періодів, періоду систематизації, інформаційного періоду розвитку теорії та практики менеджменту.

### ***Тема 3. Основні наукові школи, теорії та концепції менеджменту***

Виникнення наукового менеджменту. Поняття про одновимірні та синтетичні теорії і концепції менеджменту. Система поглядів на класифікацію наукового менеджменту. Зародження перших наукових шкіл менеджменту. Характеристика школи наукового менеджменту. Сутність адміністративної або класичної школи управління. Зміст теорії «ідеальної бюрократії». Роль і значення школи людських відносин у подальшому розвитку теорії менеджменту. Емпірична школа науки управління та інституалізація менеджменту. Характеристика нової школи науки управління або кількісної школи. Школа соціальних систем науки управління та розвиток системного підходу в менеджменті. Сутність ситуаційних теорій і концепцій менеджменту та їх роль у розвитку теорії і практики управління на сучасному етапі. Основний зміст наукових концепцій управління по цілях і результатах. Зміст теорій адаптації та глобальної стратегії. Характеристика теорії «7-S» і теорії «Z». Основний зміст теорії «організаційної культури» та її роль у розвитку сучасних наукових поглядів на менеджмент.

### ***Тема 4. Сучасна система поглядів на менеджмент***

Зміст сучасної системи поглядів на менеджмент. Синтез основних наукових положень та ідей європейської, американської та японської моделей управління, інтеграція, інтернаціоналізація та інновація світової теорії і практики менеджменту. Необхідність зміни парадигми і розробки нової системи управління в державі в умовах переходу до демократичного, ринково-підприємницького суспільства. Характеристика основних положень нової системи управління в державі на сучасному

етапі. Передумови і особливості подальшого розвитку вітчизняної теорії і практики менеджменту.

### ***Тема 5. Закономірності і принципи управління та їх характеристика***

Поняття закономірностей і принципів менеджменту та їх класифікація. Принципи управління як основні закономірності і правила діяльності суб'єктів (органів управління та менеджерів) управління різними процесами, діями та організацією в цілому. Характеристика загальних, спеціальних і особливих принципів менеджменту, їх зміст, процедура застосування і шляхи розвитку.

Визначення класичних принципів менеджменту. Значення класичних принципів менеджменту в сучасних умовах. Сучасні принципи менеджменту. Особливості розвитку сучасних принципів менеджменту в Україні та за кордоном.

### ***Тема 6. Сутність основних функцій управління***

Поняття функцій менеджменту та їх класифікація. Сутність функціонального підходу до управління організацією. Функції управління як конкретні організації. Функції управління як основні стадії процесу управління організацією та основні види управлінської діяльності. Сукупність функцій управління як основа змісту процесу менеджменту. Характеристика основних функцій управління: планування, організація, мотивація, контроль, їх сутність, зміст і взаємозв'язок.

### ***Тема 7. Планування як функція менеджменту***

Зміст функцій планування. Принципи планування. Необхідність планування. Директивне та індикативне планування, причини планування. Планування у мінливому середовищі, критика формального планування. Види планів. Часовий період існування планів. Характеристика стратегічних, тактичних, поточних, оперативних планів. Особливості стратегічного та тактичного планування.

Управління за допомогою встановлення цілей (МВО). Система формування каскаду цілей у програмі МВО. Оцінювання ефективності МВО. Особливості стратегічного планування. Поняття місії організації. Вимоги та механізм формування стратегічних цілей. Стратегічний аналіз. Оцінка впливу факторів середовища. Діагностика стану організацій, стратегічний баланс. Прогнозування впливу факторів середовища організацій. Обґрунтування стратегічного вибору організацій. Стратегічний план, його характеристика. Характеристика тактичних, поточних та оперативних планів.

Бюджетування, правила, процедури, тактика, політика та стратегія. Розробка бюджетів в системі планування. Стратегія і тактика. Політика організації процедури та правила.

### ***Тема 8. Характеристика і типи організацій***

Поняття організації і характеристика її основних елементів. Формальні і неформальні організації, єдність цілі і сумісна праця як найважливіші елементи організації. Концепція життєвого циклу організації. Характерні риси організаційних систем, ресурси, розподіл праці, залежність від зовнішнього середовища, необхідність управління. Взаємодія людини і організації. Ролевий та особистісний аспекти взаємодії людини і колективу. Адаптація людини до організаційного оточення. Сучасна типологія організацій та їх сутність. Великі і малі організації, державні, недержавні організації. Економічні, освітні, громадські організації.

Організації, які виробляють і передають інформацію. Владні організації та правові інститути. Механічні та органічні організації. Традиційні, дивізійні та матричні організації. Едхократичні, багатомісні та партисипативні організації. Корпоративні та індивідуалістичні організації. Підприємницькі організації та організації, зорієнтовані на ринок.

### ***Тема 9. Природа менеджменту усередині організації***

Сутність менеджменту усередині організації. Внутрішньо-організаційний менеджмент як координуючий початок, що формує і надає руху всім ресурсам організації для досягнення нею своїх цілей. Поняття про внутрішнє середовище і внутрішнє життя організації, суб'єкт і об'єкт внутрішньо-організаційного менеджменту. Основний зміст виробничого менеджменту (управління виробництвом), менеджменту маркетингу (управління маркетингом), фінансового менеджменту (управління фінансами), кадрового менеджменту (управління персоналом), менеджменту екзаунтингу (управління господарською діяльністю), їх відмінності і взаємозв'язок. Поняття про генеральний менеджмент організації та рівні управління.

### ***Тема 10. Менеджмент і зовнішнє оточення організації***

Залежність організації від зовнішнього середовища. Менеджмент як процес впливу на навколишнє середовище організації. Сутність навколишнього оточення організації, його вид і міра впливу на організацію. Поняття стратегічного менеджменту, його цілі і завдання. Стратегічний менеджмент як адаптація організації до навколишнього оточення, як встановлення довгострокових широких і міцних зв'язків з зовнішнім середовищем. Поняття механічного та органічного типів управління та їх характеристика.

### ***Тема 11. Організація як функція менеджменту***

Зміст організаційної функції в менеджменті. Підвищення рівня організованості. Елементи поняття «організація», фази організаційного процесу. Закон синергії, ефект синергії. Основні аспекти організаційної функції, практичний результат виконання організаційної функції. Організація як процес створення структури підприємства. Поняття делегування. Відповідальність. Повноваження. Влада. Лінійні та штабні повноваження. Консультативний, обслуговуючий та особистий апарат. Основні види штабних повноважень, їх використання. Принципи делегування повноважень. Норми керованості. Причини небажання керівників делегувати повноваження своїм підлеглим та причини уникнення додаткових повноважень підлеглими.

### ***Тема 12. Проектування організації***

Поняття організаційної структури. Організаційна структура як логічне взаємовідношення вертикального і горизонтального розподілу праці в організації. Основні види організаційних структур (лінійна, функціональна, штабна, дивізійна, матрична, змішана або конгломеративна), їх характеристика, властивості, переваги і недоліки. Поняття проектування організації. Проектування як постійний процес пошуку найефективнішого поєднання організаційних змінних. Ситуаційний характер організаційних змінних (або факторів) проектування організації. Сутність основних організаційних змінних (або

ситуаційних факторів), стан зовнішнього середовища, технологія роботи, стратегічний вибір, поведінка працівників, їх характеристика. Зміст основних елементів процесу проектування організації: розподіл праці та спеціалізація; департаменталізація та кооперація; зв'язки між частинами і координація; масштаб керованості і сфера контролю; ієрархічність організації та її ланковість; розподіл прав та відповідальності; централізація та децентралізація; диференціація та інтеграція. Взаємозв'язок і взаємо-залежність елементів процесу проектування організації та організаційних змінних (або ситуаційних факторів).

### ***Тема 13. Мотивація як функція менеджменту***

Поняття мотивації та їх необхідність в управлінні. Мотиваційний процес. Класифікація потреб. Стимулювання. Винагороди. Складність управління мотивацією. Еволюція мотиваційного менеджменту. Мотиви і потреби. Класифікація мотивів. Мотиваційна сфера особи. Класифікація стимулів. Класифікація інтересів. Очікування. Цінності.

Початкові теорії мотивації: «ХУ –теорія» Мак-Грегора, «теорія Z» Оучи. Змістовні теорії: теорія А.Маслоу, теорія К.Альдерфера, теорія Д.Мак-Клелонда, теорія двох факторів Ф.Герцберга. Процесивні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості, теорія встановлення цілей, теорія Портера Лоулера, теорія посиленої мотивації Скиннера. Методи мотивації в управлінні. Оплата праці мотивації. Сучасні системи оплати праці. Мотивація колективів.

### ***Тема 14. Контроль як функція менеджменту***

Зміст, визначення і необхідність контролю. Мета, завдання, об'єкт, предмет, суб'єкти та типи контролю. Сучасні підходи до контролю: ринковий, бюрократичний і клановий контроль. Види контролю. Процес контролю. Вимірювання та визначення прийняттого діапазону відхилень. Корегувальні дії: термінові та фундаментальні. Превентивний контроль. Супутній контроль. Контроль за принципом зворотного зв'язку. Етапи контролю. Системи контролю та механізм їх дії. Характерні риси ефективної системи контролю. Ситуаційні чинники контролю. Функціональний бік контролю. Контроль та контролінг, аудит, екаутінг.

### ***Тема 15. Зміст методів управління та їх класифікація***

Поняття про методи управління, їх сутність, зміст і види. Методи управління як основні способи, прийоми, засоби здійснення керуючих дій на об'єкти, процеси і задіяних у них людей з боку органів управління і менеджерів. Взаємозв'язок та відмінність методів науки управління і методів управління організаціями, їх класифікація. Сутність методів загального та безпосереднього керівного впливу. Характеристика методів прямого і непрямого впливу на керовані об'єкти. Поняття колективних, одноосібних і демократичних методів управління. Сутність і характеристика адміністративних (організаційно-нормативних), економічних і соціально-психологічних методів управління, їх специфіка, відмінність та взаємозв'язок.



## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ, СТРУКТУРА ОЦІНКИ ТА ПОРЯДОК ОЦІНЮВАННЯ ПІДГОТОВЛЕНОСТІ ВСТУПНИКІВ

Фахове вступне випробування проводиться у письмовій або електронній (у випадку необхідності проведення дистанційного вступу) формі та складається з тестової перевірки знань абітурієнтів.

Кожний абітурієнт вносить в бланк для відповідей свої дані і протягом 60 хвилин відповідає на тестові завдання.

Тестові завдання повинні бути закритої форми, мати декілька варіантів відповідей, серед яких одна вірна. Загальна кількість тестових завдань становить 200, з яких вступнику задається 40. Кожна правильна відповідь оцінюється у 4 бали, невірна – 0 балів.

Результати фахового вступного випробування оцінюються за шкалою від 100 до 200 балів. Особи, які набрали менше, ніж 100 балів (менше 15 завдань), позбавляються права участі в конкурсному відборі.

Для проведення вступного фахового випробування норма часу встановлюється не більше 1 астрономічної години (1,5 хвилини на одне тестове питання).

За результатами вступного фахового випробування визначається сумарна кількість балів, на підставі якої приймальна комісія приймає рішення про участь вступника у конкурсі та рекомендацію для зарахування на навчання до ВСП «ІІНО КНУБА».

### СТРУКТУРА ОЦІНКИ

<i>Кількість вірних відповідей з 40 питань</i>	<i>Оцінювання за шкалою 100-200 балів</i>	<i>Кількість вірних відповідей з 40 питань</i>	<i>Оцінювання за шкалою 100-200 балів</i>
1	не склав	21	124
2		22	128
3		23	132
4		24	136
5		25	140
6		26	144
7		27	148
8		28	152
9		29	156
10		30	160
11		31	164
12		32	168
13		33	172
14		34	176
15	100	35	180
16	104	36	184
17	108	37	188
18	112	38	192
19	116	39	196
20	120	40	200

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Базова

1. Басовский Л. Е. Менеджмент: учеб. пособ. / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 216 с.
2. Бесєдін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник / М.О. Бесєдін, В.М. Нагаєв. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
3. Виханський О.С. Менеджмент. Учебник. – 3-є изд. / О.С. Виханський, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
4. Гірняк О. М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – К. : Магнолія плюс, Львів : Новий світ – 2000, 2003. – 336 с.
5. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І.Борисенко. – К.: Знання, 2008.
6. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академ-видав. 2003. – 416 с.
7. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 2003. – 702 с.
8. Осовська Г. В. Менеджмент організацій / Г. В. Осовська, О. А.Осовський. - К.: Кондор, 2005.
9. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
10. Пилипенко С.М. Менеджмент: навчальний посібник / Пилипенко С.М., Пилипенко А.А., Оленко В.І. – Харків: Вид. ХДЕУ. 2002. – 208 с.

### Допоміжна

1. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: Навч. Посібник / Баєва О.В., Ковальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
2. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – К. : Центр навчальної літератури, 2005.
3. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография / В.А. Василенко. – Киев: Центр учебной литературы, 2005 – 648 с.
4. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К.: Кондор, 2004.
5. Воронкова В. Г. Муніципальний менеджмент / В. Г.Воронкова. – К.: Професіонал, 2004.
6. Воронкова В. Г. Регіонально-адміністративний менеджмент / Воронкова В. Г., Катаєв С.Л., Кіндратець О. М., Зуєва, В.О., Беліченко А. Г. – К.: ЦУЛ; Професіонал, 2010.
7. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: Учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега – Л., 2004. – 472 с.

8. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб: Питер, 2001. – 832 с.
9. Елиферов В.Г. Бизнес – процессы: Регламентация и управление: Ученик / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.:ИНФРА – М., 2004. – 319 с.
10. Завадський, Й. С. Менеджмент: підручник для студентів економ. спец. вищих закладів : у 2 т. / Й. С. Завадський. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – Т. 2. – 640 с.
11. Задихайло Д. В. Корпоративне управління : навчальний посібник / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назаров. – Харків : Еспада, 2003. – 688 с.
12. Иванова Т.Ю. Теория организации / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – СПб.: Питер, 2004. – 269 с.
13. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г. І.Кіндрацька. – К.: Знання, 2010.
14. Лэйхифф, Дж. Бизнес-коммуникации. Стратегии и навыки / Дж. Лэйхифф. – Питер, 2001. – 688 с.
15. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Ученик / Н.М. Мартыненко – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
16. Менеджмент организаций : учебное пособие / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко, Т. И. Лепейко, А. М. Тимонин. – К. : КНТ, 2006. – 688 с.
17. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения / под общей редакцией О. А. Страховой. – СПб. : Питер, 2000. – 144 с.
18. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент / П.П. Микитюк. – К.: Центр навчальної літератури, 2007
19. Райченко А.В. Общий менеджмент: Ученик / А.В. Радченко. – М.: ИНФРА – М. 2005. – 384 с.
20. Рудінська, О. В. Менеджмент: навч. посіб. / О. В. Рудінська, С. Л. Яроміч, І. О. Молоткова. – Ніка-Центр, 2002. – 320 с.
21. Сахно Е. Ю. Менеджмент сервісу. Теорія та практика / Е. Ю. Сахно. – К.: ЦУЛ, 2010.
22. Смирнов Э. А. Управленческие решения / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 264 с.
23. Спивак В. А. Современные бизнес-коммуникации / В. А. Спивак. – Питер, 2001. – 448 с.
24. Сухарський В. С. Менеджмент (загальний з основами спеціального) / В. С. Сухарський. – Тернопіль : Астон, 2004. – 528 с.
25. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
26. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
27. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства / В.І. Хомяков. - К.: Кондор, 2005.
28. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. / А. В. Шегда. – К.: Знання, КОО, 2002. – 583 с.
29. Яхно Т.П. Міжнародний менеджмент / Т.П. Яхно, І.А. Лапшина. - Львів: Компакт-ЛІВ, 2005

*Internet-ресурси*

1. Гриценко Т.Б. Етика ділового спілкування. – [http://pidruchniki.ws/19991130/menedzhment/etika\\_dilovogo\\_spilkuvannya\\_-\\_grytsenko\\_tb](http://pidruchniki.ws/19991130/menedzhment/etika_dilovogo_spilkuvannya_-_grytsenko_tb)
2. Дахно І.І. Ділова кар'єра. – [http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/dilova\\_karyera\\_-\\_dahno\\_ii](http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/dilova_karyera_-_dahno_ii)
3. Мальська М.П. Корпоративне управління. – [http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/korporativne\\_upravlinnya\\_-\\_malska\\_mp](http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/korporativne_upravlinnya_-_malska_mp)
4. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент. – [http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/innovatsiynyi\\_menedzhment\\_-\\_skripko\\_to](http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/innovatsiynyi_menedzhment_-_skripko_to)
5. Тимошенко Н.Л. Корпоративна культура: діловий етикет – [http://pidruchniki.ws/00000000/etika\\_ta\\_estetika/korporativna\\_kultura\\_diloviy\\_etiket\\_-\\_timoshenko\\_nl](http://pidruchniki.ws/00000000/etika_ta_estetika/korporativna_kultura_diloviy_etiket_-_timoshenko_nl)