

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Голова приймальної комісії,  
ректор Харківського національного  
університету імені В. Н. Каразіна  
\_\_\_\_\_ Тетяна КАГАНОВСЬКА  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ПРОГРАМА**  
**ВСТУПНОГО ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ**  
**при прийомі на навчання для здобуття ступеня «магістр»**  
**за спеціальністю 073 Менеджмент**  
**(освітньою програмою: Управління закладами професійної освіти)**

Харків - 2024



ДОКУМЕНТ СЕД АСКОД  
Сертифікат 2893DF0700000000000000000000000000000001  
Підписувач КАГАНОВСЬКА ТЕТЯНА ЄВГЕНІЇВНА  
Дійсний з 23.10.2023 10:39:43 по 22.10.2025 23:59:59

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна



0110-1 від 20.06.2024

## **Характеристика завдання**

Випробування складається у письмовій формі.

Екзаменаційний білет складається з двох блоків завдань.

Блок 1 – тестова перевірка знань, що сприятимуть формуванню науково-теоретичних умінь з педагогічної та управлінської наук..

Блок 2 – виконання практичних завдань, що дозволяє перевірити попередній рівень сформованості вмінь використовувати наявні теоретичні знання в практичній педагогічній та управлінській діяльності.

Час виконання завдання 1,5 год.

В екзаменаційних роботах не допускаються будь-які умовні позначки, що б розкривали авторство роботи. Вступник зазначає прізвище тільки у визначених для цього місцях. Не допускається робити будь які помітки на екзаменаційних білетах.

Чернетки екзаменаційних робіт не перевіряються.

Під час проведення вступних випробувань забороняється користуватись електронними приладами (зокрема калькуляторами, мобільними телефонами та інш.), підручниками, навчальними посібниками та іншими матеріалами

## **ЗМІСТ ПРОГРАМИ ВСТУПНОГО ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ З «МЕНЕДЖМЕНТУ»**

### **РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Історія менеджменту. Сутність менеджменту як науки. Предмет вивчення менеджменту. Розділи менеджменту. Підходи до вивчення менеджменту. Методи дослідження в менеджменті. Передумови виникнення менеджменту. Джерела виникнення менеджменту. Особливості формування менеджменту як науки в різних країнах світу. Поняття —організація|| в суспільних, соціогуманітарних та управлінській науках. Види організацій. Природні та штучні організації. Формальні та неформальні організації. Класичні теорії управління організаціями. Передумови виникнення наукових шкіл в менеджменті. Загальна характеристика шкіл та напрямів в менеджменті. Принципи наукового менеджменту Ф.В. Тейлора. Загальне і промислове управління А. Файоля. Теорія бюрократії М. Вебера. Людський фактор в організаціях. Школа людських відносин (Е. Мейо). Школа організаційного гуманізму. Сучасний етап управління: процесний, системний та ситуаційний підходи до управління. Концепція партисипативного управління. Три ступені участі. Партисипативний менеджмент Р. Лайкерта. Основні поняття: менеджмент, організація, школа наукового управління, класична школа менеджменту, школа людських відносин, школа організаційного гуманізму||, процес ний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід.

### **Методологія менеджменту**

Загальна характеристика менеджменту. Організація і менеджмент. Позиція управління всередині організації. Сфери застосування управління. Процес здійснення управління в організації. Зміст та логіка управління. Менеджер, його

функції та ролі. Підприємець – місце і роль в організації. Методи управління. Економічні та економіко-математичні методи. Організаційно-розпорядчі методи. Соціально-психологічні та автоматизовані методи. Програмно-цільові та проблемно-орієнтовані методи. Модель взаємодії людини та організаційного оточення. Входження людини в організацію. Адаптація людини до організаційного оточення. Основні поняття: управління, менеджмент, методи управління, організаційне оточення.

### **Функції менеджменту**

Сутність функцій управління. Види функцій. Загальна характеристика функцій управління. Постановка цілей і задач в управлінні організацією. Процес визначення місії організації. Сутність процесу планування на підприємстві. Етапи здійснення процесу планування на підприємстві. Принципи та методи планування. Система планів на підприємстві. Види планування: загальна характеристика. Стратегічне планування на підприємстві. Тактичне та оперативне планування. Бізнес-планування. Основні поняття: функція управління, місія організації, планування, стратегічне планування, тактичне планування, оперативне планування, бізнес-планування.

### **Організаційна структура**

Типи організацій. Типи організацій по взаємодії із зовнішнім середовищем: механічний та органічний типи. Типи організацій по взаємодії підрозділів: традиційна, дивізійна та матрична організаційна структури. Типи організацій по взаємодії з людиною: корпоративна та індивідуалістська. Нове у типах організацій. Едхократична, багатовимірна, партисипативна організації. Підприємницька організація та організація орієнтована на ринок. Концепція організаційної культури. Поняття та зміст організаційної культури. Формування організаційної культури. Вплив організаційної культури на діяльність фірми. Основні поняття: механічний тип організації, органічний тип організації, традиційна організаційна структура, дивізійна організаційна структура, матрична організаційна структура, едхократична організація, багатовимірна організація, партисипативна організація, організаційна культура.

### **Комунікаційний процес**

Поняття та значення інформації. Комунікація в управлінні. Комунікаційний процес. Комунікаційні сіті та комунікаційні стилі. Невербальна комунікація. Основні поняття: інформація, комунікація, комунікаційний процес, засоби комунікації, відправник, повідомлення, канал, одержувач, зворотній зв'язок.

### **Мотивація**

Загальна характеристика поняття «мотивація». Сутність мотиваційного процесу. Змістовні та процесуальні теорії мотивації: загальна характеристика. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу; теорія існування, зв'язку і зростання К. Альдерфера; теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда. ХУ-теорія Д. Мак-Грегора. Двохфакторна теорія мотивації праці Ф. Герцберга. Теорія очікувань В.Врума; теорія справедливості (рівності) С. Адамса; теорія постановки цілей Е. Лока; теорія Л.Портера-Е.Лоулера; теорія посилення мотивації Б. Скінера.

Основні поняття: мотивація, стимулювання, потреба, очікування, постановка цілей.

### **Влада та вплив. Лідерство**

Влада: сутність та зміст. Джерела влади в організації. Лідерство та влада. Природа та визначення лідерства. Зміст поняття лідерства в управлінні організації. Традиційні концепції лідерства. Ситуаційні концепції лідерства. Нове в концепціях лідерства. Основні поняття: влада, джерело влади, лідерство, авторитарний стиль керівника, демократичний стиль керівника, ліберальний стиль керівника.

### **Конфлікт**

Конфлікт: зміст поняття. Типи конфліктів в організації. Рівні конфліктів. Структурні методи управління конфліктами. Шляхи вирішення конфліктів в організації. Основні поняття: конфлікт, внутрішньоособистісний конфлікт, міжособистісний конфлікт, конфлікт між особою і групою, міждержавний конфлікт, деструктивний конфлікт.

### **Контроль**

Загальна характеристика поняття «контроль». Особливості системи контролю в організації. Види та форми контролю. Етапи здійснення контролю в організації. Основні поняття: контроль, попередній контроль, підсумковий контроль, поточний контроль.

## **РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **Управління персоналом: поняття і структура**

Зміст понять: персонал, кадри, трудові ресурси. Суб'єкти і об'єкти управління персоналом. Принципи і структура управління персоналом. Функції і методи управління персоналом. Умови, що впливають на управління персоналом. Основні поняття: персонал, кадри, трудові ресурси, функції управління персоналом, методи управління персоналом.

### **Методологія управління персоналом організації**

Концепція управління персоналом. Принципи і методи побудови системи управління персоналом. Методи управління персоналом: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Основні поняття: система управління персоналом, адміністративні методи управління персоналом, економічні методи управління персоналом, соціально-психологічні методи управління персоналом.

### **Система управління персоналом організації**

Організаційне проектування системи управління персоналом. Цілі і функції системи управління персоналом. Організаційна структура системи управління персоналом. Кадрове і діловодне забезпечення системи управління персоналом. Інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом організації. Нормативно-методичне і правове забезпечення системи управління персоналом. Основні поняття: проектування, формування персоналу, використання персоналу, стабілізація персоналу.

## **Стратегічне управління персоналом організації**

Виникнення стратегії управління персоналом. Складові стратегії управління персоналом. Різновиди стратегії управління персоналом. Взаємозв'язок стратегії управління персоналом зі стратегією розвитку організації. Компетенція персоналу як об'єкт стратегічного управління. Управління компетенцією. Основні поняття: стратегія управління персоналом, стратегія динамічного зростання, стратегія ліквідації, стратегія прибутку стратегія підприємництва, компетенція, знання, навички, способи спілкування, професіограма.

### **Планування роботи з персоналом**

Кадрове планування: сутність, цілі та завдання. Основні види і стадії кадрового планування. Стратегічне планування персоналу. Оперативний план роботи з персоналом. Маркетинг персоналу. Визначення потреби в персоналі. Планування і аналіз показників із праці, витрат на персонал. Нормування і облік чисельності персоналу. Основні поняття: кадрове планування, стратегічне планування персоналу, потреба в персоналі, нормування, облік чисельності персоналу.

### **Стадії формування персоналу**

Організація праці персоналу. Професійна орієнтація персоналу. Наймання, підбір і відбір персоналу. Джерела залучення персоналу. Розстановка і трудова адаптація персоналу. Ділова оцінка персоналу. Використання персоналу. Основні поняття: професіограма, наймання персоналу, підбір персоналу, відбір персоналу.

### **Розвиток персоналу**

Організація системи навчання персоналу. Перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу. Планування трудової кар'єри. Управління діловою кар'єрою персоналу. Програми просування і вивільнення персоналу. Управління службово-професійним просуванням. Основні поняття: трудова кар'єра, просування персоналу, вивільнення персоналу, вертикальний тип кар'єри, горизонтальний тип кар'єри, доцентровий тип кар'єри.

### **Соціальні аспекти управління персоналом**

Якість трудового життя. Умови праці. Охорона праці. Соціальна політика організації і аудит персоналу. Зайнятість і безробіття. Трудові ресурси і проблема зайнятості. Природна норма безробіття. Форми зайнятості і безробіття. Основні поняття: умови праці, аудит персоналу, зайнятість, безробіття.

### **Управління поведінкою персоналу**

Управління соціальним розвитком персоналу. Теорія поведінки особистості. Поведінка особистості в групах. Мотивація трудової діяльності персоналу. Управління інноваціями в кадрових системах. Основні поняття: особистість, поведінка, мотивація, інновації

## **РОЗДІЛ 3. ТЕОРІЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ**

### **Рішення як предмет наукового дослідження**

Рішення в організаціях. Сутність, специфіка і функції управлінського рішення. Інтелектуальна діяльність при розробці рішень. Поєднання формального і неформального аспектів при розробці рішення. Основні поняття: організація, управлінське рішення, нормативний підхід, дескриптивний підхід.

### **Типологія управлінських рішень**

Класифікація рішень: за юридичним оформленням, за масштабом проблеми, за формою вираження та ін. Типологія рішень: за рівнями управлінської ієрархії, за функціональними областями та ін. Проблеми та їх розв'язання. Графічне зображення проблемної ситуації. Основні поняття: наказ, розпорядження, інструкція, глобальні рішення, локальні рішення, усні рішення, письмові рішення, кодовані рішення, стратегічні рішення, тактичні рішення, оперативні рішення.

### **Технологія та моделі процесу розробки управлінських рішень**

Технологія розробки рішень, з конкретизацією по різних його етапах. Моделювання процесу розробки рішень. Переваги моделювання. Побудова математичної моделі. Різновиди математичних моделей та їх використання. Моделі на основі теорії статистичних рішень. Евристичні моделі. Статичні та динамічні моделі. Технологія динамічного моделювання. Використання технічних засобів у процесі моделювання. Імітаційні моделі. Основні поняття: технологія розробки рішень, моделювання рішень, матрична модель прийняття рішень, евристичні моделі прийняття рішень, статичні і динамічні моделі прийняття рішень, імітаційні моделі прийняття рішень.

### **Організація та контроль виконання управлінських рішень**

Організація виконання управлінських рішень. Значення, функції та види контролю. Методи контролю та механізм його здійснення. Соціально-психологічні аспекти контролю та оцінки виконання рішення. Основні поняття: контроль, функції контролю, види контролю, попередній контроль, спрямовуючий контроль, фільтруючий і наступний (контроль за результатами) контроль, методи контролю.

### **Оцінка ефективності управлінських рішень**

Рішення як інструмент змін у функціонуванні та розвитку підприємств. Принципи здійснення змін в організації. Модель успішного управління організаційними змінами Л.Грейнера. Особливості оцінки ефективності рішень: якісної та кількісної. Показники ефективності розробки управлінських рішень. Обмеження кількісної оцінки ефективності прийнятих рішень. Методологічні підходи до оцінки ефективності рішень. Основні поняття: організаційні зміни, оцінка ефективності рішень, показники ефективності розробки рішень.

## Управлінські рішення та відповідальність

Сутність і різновиди відповідальності залежно від сфер життєдіяльності, за рівнем суб'єкта, за часовою ознакою. Правова відповідальність, громадянська відповідальність, дисциплінарна відповідальність, матеріальна відповідальність, карна відповідальність, адміністративна відповідальність, економічна відповідальність. Регламентне управління та розподіл відповідальності. Моральна відповідальність керівника. Основні поняття: відповідальність, правова відповідальність, громадянська відповідальність, дисциплінарна відповідальність, матеріальна відповідальність, карна відповідальність, адміністративна відповідальність, економічна відповідальність.

## ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ВСТУПНИХ ФАХОВИХ ВИПРОБУВАНЬ:

### *Основна:*

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М., 1995.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 501 с.
3. Голубев К.И. История менеджмента. – СПб., 2003. – 221 с.
4. Дафт Р.Л. Теория организации: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 736 с.
5. Завадський Й.С. Менеджмент. - Т.1. - Вид. 2-е. - К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. - 542 с.
6. Новіков Б.В. , Сініок Г.Ф., Круш П.В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 560 с.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: "Дело", 1992. - 702 с.
8. Миллер Н.В. История менеджмента – Омск, 2001. – 246 с.
9. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для студ. экон. спец. / Российская экономическая академия им. Г.В.Плеханова. - М. : Финстатинформ, 1997. — 878 с.
10. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 512 с.
11. Чуйкин А.М. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Калинингр. ун-т. – Калининград, 2000. – 150 с.
12. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: ОПС, 1998. – 276 с.

### *Додаткова:*

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 288 с.
2. Афонин А.С. Основы мотивации труда. – К.: МЗУУП, 1994. – 196 с.
3. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление. – К.: Абсолют-В, 1998. – 314 с.
4. Виноградов В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: БЕК, 1996. – 218 с.

5. Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління: Навч. посібник. К. Видавництво УАДУ 2000. – 156 с.
6. Гаврилин Ю.Ф., Зонов В.Л. Моделирование управленческого решения: Учебное пособие. – Челябинск: Изд-во ЮурГУ, 1999. – 83 с.
7. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. – Железногорск: НПЦ —Крылья||, 1997. – 278 с.
8. Грачев М. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело, 1993. – 344 с.
9. Деловые игры в процессе управления персоналом: Учебное пособие: Ч.І / В.Н.Бурков, А.Г.Ивановский, А.А.Малевич и др. – М., 1987. – 276 с.
10. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. – К., 2001. – 242 с.
11. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 418 с.
12. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. – М.: Приор, 1998. – 366 с.
13. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. – М.: Экономика, 1984. – 175 с.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 1999. – 607 с.
15. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 288 с.



## Критерії бальної оцінки знань вступників

Максимальна кількість балів за виконання екзаменаційних завдань – 200 балів.

*Завдання № 1* оцінюється у 150 балів. Кожне з п'ятдесяти тестових запитань оцінюється в 3 бали за умови, що відповідь вибрана правильно. У разі неправильної відповіді – 0 балів.

*Завдання № 2* оцінюється максимальною оцінкою в 50 балів за наступною шкалою:

– **40-50 балів**, якщо вступник знає програмний матеріал, розуміє сутність питання, вміє правильно його викласти, виділити головне, досить повно розкрити основні категорії та поняття дисципліни, взаємозв'язки з іншими поняттями, явищами; володіє способами раціонального педагогічного мислення, уміє аналізувати, узагальнювати, порівнювати і систематизувати набуті знання, робити висновки, висловлювати власні судження;

– **30-40 бали**, якщо вступник має достатній рівень знань, володіє навчальним матеріалом, обґрунтовує педагогічні твердження на основі знання категоріального апарату дисципліни та чіткого розуміння внутрішніх і зовнішніх тематичних взаємозв'язків; у достатній мірі володіє методами систематизації, аналізу, узагальнення знань з дисципліни, використовує їх, уміє виправити допущені ним помилки; у цілому правильно розуміє та вміє письмово викласти головні особливості та взаємозв'язки між поняттями та явищами;

– **0-20 балів**, якщо письмовий виклад питання засвідчує поверхневі знання вступника з порушенням логічності, аргументованості та послідовності міркувань або зовсім не розкритої сутності питання.

Результат екзамену, за шкалою від 100 до 200, розраховується за формулою:

$$\sum_{\text{заг.}} = \sum_{\text{Завдання1}} + \sum_{\text{Завдання2}}$$

де  $\sum_{\text{Завдання1}}$  та  $\sum_{\text{Завдання2}}$  – відповідно, сума балів, отриманих за виконання завдань 1 і 2.

### Сумарний вступний рейтинг вступника на вступному фаховому випробуванні

<i>Рівень</i>	<i>Кількісна характеристика рівня</i>	<i>Характеристика відповіді вступника</i>
Низький (незадовільний)	0-99 балів	Вступник не усвідомлює змісту питань білету. Демонструє відсутність знань про категорії менеджменту.
Задовільний	100-140 балів	Відповіді на питання білету носять фрагментарний характер. Вступник має лише загальні уявлення про об'єкти менеджменту, його процеси і явища. Допускає грубі

<i>Рівень</i>	<i>Кількісна характеристика рівня</i>	<i>Характеристика відповіді вступника</i>
		помилки при відповіді на поставлені питання.
Достатній	141-165 балів	У відповідях на питання білету допускаються деякі неточності або незначні помилки.
Високий	166-200 балів	Вступник дає повну і розгорнуту відповідь на питання білету. Його відповіді свідчать про розуміння матеріалу, вміє аналізувати закономірності та принципи менеджменту. Відповідь характеризується логікою, послідовністю викладу матеріалу.

Голова фахової  
атестаційної комісії

Вікторія ЧОБИТОК

Затверджено на засіданні Приймальної комісії  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна  
Протокол № 5 від 3 червня 2024 року

Відповідальний секретар  
Приймальної комісії

Сергій ЄЛЬЦОВ