

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ



Затверджено

Голова приймальної комісії УДУНТ

Костянтин СУХИЙ

28 березня 2025 р.

ПРОГРАМА
фахового вступного іспиту
для здобуття ступеня магістра
на основі ступеня бакалавра
(освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста, магістра)
на освітньо-професійній програмі «Менеджмент міжнародного бізнесу»
за спеціальністю D3 – Менеджмент

Дніпро 2025

Згідно з Правилами прийому Українського державного університету науки і технологій у 2025 році для конкурсного відбору осіб при прийомі на навчання для здобуття ступеня магістра у галузі знань D – «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D3 «Менеджмент» проводиться фаховий вступний іспит, на який виносяться питання, сформовані на основі обов'язкових для вивчення навчальних дисциплін освітньої програми підготовки бакалаврів зі спеціальності D3 - «Менеджмент».

Структура програми включає такі основні розділи: менеджмент, маркетинг та зовнішньоекономічна діяльність. Розділи мають міжпредметний синтетичний характер, де органічно поєднуються теоретичні, методичні та прикладні завдання за окремими функціями менеджера.

Мета проведення вступного фахового випробування на освітньокваліфікаційний рівень магістра за спеціальністю D3 «Менеджмент», полягає у перевірці професійних компетентностей.

Вимоги до здібностей і підготовленості вступників. Для успішного засвоєння освітньо-професійної програми магістра вступники повинні мати базову вищу освіту та здібності до оволодіння знаннями, уміннями і навичками з менеджменту.

Обов'язковою умовою є вільне володіння державною мовою.

РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Теоретичні основи менеджменту

Менеджмент як спеціалізований вид людської діяльності щодо цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт шляхом послідовної реалізації загальних і спеціальних функцій та застосування відповідних методів. Суб'єкти менеджменту - людина або група людей, що мають здатність свідомо визначати цілі, розробляти та вибирати засоби впливу і засоби досягнення встановлених цілей, спроможні здійснювати керівництво та визначати фактичне досягнення цілей організації. Процес менеджменту як послідовність завершених етапів діяльності щодо забезпечення управлінського впливу керуючої системи на керовану задля досягнення цілей організації. Властивості процесу менеджменту: неперервність; нерівномірність, циклічність, мінливість, сталість.

Організація як об'єкт менеджменту, поняття керуючої та керованої систем в організації: керуюча система як сукупність елементів, що охоплюють суб'єктів, функції і методи менеджменту та забезпечують процеси менеджменту в організації через комунікації та керівництво; керована система як сукупність елементів, що забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної діяльності в організації. Функціональні сфери менеджменту: операційний, HR-менеджмент, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий, стратегічний.

Поняття «організації» як соціального утворення - групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.

Загальні характеристики організації: відкритість як системи, залежність від зовнішнього середовища та постійна взаємодія з ним; ресурси як умова існування; горизонтальний і вертикальний поділ праці як головна умова ефективності, що полягає у розподіленні загальної роботи на завдання, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей, і закріплення їх за менеджерами; необхідність менеджменту як особливого виду діяльності, що забезпечує визначення цілей організації та координування роботи всіх працівників щодо їх досягнення.

Внутрішнє середовище організації як комплекс ситуаційних елементів, що формуються і контролюються керівництвом та змінюються під впливом зовнішнього середовища і процесів всередині організації. Елементи внутрішнього середовища організації: цілі як конкретний кінцевий стан, бажаний результат, якого прагнуть досягти люди, працюючи разом; структура організації, що являє собою логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних сфер, побудованих у формі, що уможливорює більш

ефективне досягнення цілей; завдання організації та її працівників як певна робота, серія робіт або частина роботи, яка має бути виконана встановленим способом у визначені терміни; технологія як спосіб поєднання засобів, процесів, операцій, методів, кваліфікованих навичок, за допомогою яких вхідні елементи (ресурси) перетворюються на вихідні (продукцію, послуги), а також умова забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг; працівники (персонал, люди), яких добирають з урахуванням кваліфікаційних характеристик та узгодженості мотивацій індивідів з цілями організації, їх здатності до саморозвитку.

Ознаки зовнішнього середовища організації: взаємопов'язаність чинників як рівень сили, з якою зміна одного чинника діє на інші чинники; складність як кількість чинників, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного з них; рухомість як швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації; невизначеність як обсяги інформації, якими володіє організація щодо конкретного чинника, а також впевненість у цій інформації. Поділ зовнішнього середовища організації на середовище прямої дії (мікросередовище) і середовище опосередкованої дії (макросередовище). Чинники середовища прямої дії та їх вплив на функціонування: постачальники; споживачі; конкуренти; державні органи. Чинники середовища опосередкованої дії: науково-технічні; соціокультурні; політичні; стан економіки.

Управлінська праця як спеціалізований вид людської діяльності з виконання функцій менеджменту в організації, призначенням якого є забезпечення цілеспрямованої і скоординованої діяльності працівників щодо вирішення завдань, які стоять перед ними. Менеджер як фахівець, який посідає постійну керівну посаду в організації, наділений повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності (функціональними сферами). Ознаки діяльності менеджера: керування роботою одного чи декількох працівників організації; управління частиною або всією організацією, в якій він працює; отримання певних повноважень та прийняття в їх межах рішень, які матимуть наслідки для інших працівників організації.

Рівні менеджменту в організації (вищий, середній, низовий) та їх завдання: менеджери вищої ланки (президент і віцепрезиденти, директор і заступники директора), які покликані забезпечувати формування місії та цілей організації, розробку стратегічних планів, адаптацію організації до викликів і загроз зовнішнього середовища, налагодження ефективної взаємодії організації із зовнішнім середовищем; менеджери середньої ланки - керівники виробничих і функціональних підрозділів, які узгоджують різноманітні форми діяльності і зусилля різних підрозділів всередині організації, забезпечують підготовку управлінських рішень на вищому рівні та конкретизують ухвалені на вищому рівні рішення для менеджерів низової ланки; менеджери низової ланки (майстер, бригадир, керівник групи, керівник сектору) - лінійні керівники, які покликані забезпечувати контроль за виконанням виробничих завдань для неперервності виробництва продукції та послуг.

Методи менеджменту як способи впливу керуючої системи управління на керувану. Адміністративні методи менеджменту: організаційно-розпорядчі, що впливають на структуру управління у формі штатів, регламентів діяльності, концепцій управління; оперативно-розпорядчі, що визначають процес управління через угоди, накази, розпорядження; дисциплінарні (матеріальна відповідальність і стягнення; дисциплінарна відповідальність і стягнення; карна відповідальність). Економічні методи менеджменту: грошові (заробітна плата, премія, надбавка, доплата); майнові (негрошові: соціальне страхування, пільги, службове авто). Соціально-психологічні методи менеджменту: соціологічні методи, що спрямовані на групи людей та їх взаємодію у процесі діяльності (зовнішній світ людини): підвищення соціально-виробничої активності; моральне стимулювання; соціальне нормування; психологічні методи, що спрямовані на особистість працівника (внутрішній світ людини): гуманізація праці; психологічне

спонукання; задоволення професійних інтересів; комплектування малих груп за психологічною сумісністю.

Сутнісна характеристика процесного підходу у менеджменті: Організація в процесному підході як система взаємопов'язаних процесів. Управління за процесним підходом як серія безперервних взаємопов'язаних дій для досягнення цілей організації. Функції менеджменту в процесному підході: планування, організування, мотивування, контролювання. Поняття системи як сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що визначають її характер. Відкрита система, що характеризується взаємодією зі зовнішнім середовищем, і замкнена система, що має жорсткі, фіксовані межі, її дії відносно незалежні від зовнішнього середовища.

Модель організації як відкритої системи, що має «входи» - ресурси із зовнішнього середовища (людські, інформаційні, матеріальні, інвестиційні); блок «переробка» (залежить від ефективності менеджменту в організації) забезпечує перетворення цих ресурсів на продукцію чи послуги, які є «виходами» - внеском організації у зовнішнє середовище (прибуток, збільшення частки ринку, збільшення обсягів продажів, реалізація соціальної відповідальності, задоволення працівників, зростання організації).

Сутнісна характеристика ситуаційного підходу у менеджменті: Спрямованість ситуаційного підходу на взаємозв'язок конкретних прийомів і концепцій менеджменту з реальними ситуаціями для досягнення цілей організації найбільш ефективним шляхом. Ситуація як конкретний набір обставин, що впливають на організацію впродовж певного часу. Головне припущення ситуаційного підходу: універсальні теорії не можна застосовувати щодо діяльності організацій через їх унікальність.

Тема 2. Функція планування в менеджменті

Визначення планування як заздалегідь окресленого порядку дій, необхідних для досягнення поставленої цілі або цілей. Завдання планування як забезпечення узгодженості дій персоналу, усунення негативного ефекту невизначеності, зосередження зусиль на головних завданнях, забезпечення функціонування організації, встановлення контрольних показників функціонування організації. Стратегічний план, який містить уявлення про організацію у майбутньому, її головні цілі, напрями та стратегії розвитку, ринки збуту, вимоги щодо бажаних темпів зростання виробництва та прибутковості. Тактичний план, який містить формулювання головних завдань організації на встановлений період часу та визначені обсяги і структуру необхідних ресурсів і форм матеріально-технічного забезпечення її функціонування. Операційний план як план поточної діяльності організації з деталізацією на рівні підрозділів.

Етапи процесу планування за Р.Акоффом: визначення існуючих проблем в організації, планування її цілей, планування засобів досягнення цілей, планування необхідних ресурсів, розробка способів впровадження планів. Визначення стратегічного планування як набору дій та рішень керівництва, що призводять до формування специфічних стратегій досягнення організацією своїх цілей. Розподіл обмежених організаційних ресурсів, а саме управлінських талантів, технологічного досвіду. Адаптація до зовнішнього середовища як всі дії стратегічного характеру, які поліпшують відносини організації з її зовнішнім середовищем. Адаптація до зовнішнього середовища - дії стратегічного характеру, які спрямовані на адаптацію організації до змін зовнішнього середовища з метою підвищення ефективності функціонування. Внутрішня координація як координація стратегічної діяльності щодо відображення сильних і слабких сторін організації для ефективного інтеграції внутрішніх операцій. Усвідомлення організаційних стратегій як здійснення систематичного розвитку мислення менеджерів шляхом формування організації, яка здатна навчатися на минулих стратегічних рішеннях.

Місія організації як основна, загальна мета організації, що чітко визначає причину її існування. Вимоги до формулювання місії організації: чітке визначення завдань організації з позицій основної продукції та послуг; чітке визначення завдань організації з

позицій основних ринків і технологій; урахування специфіки зовнішнього середовища організації і принципів її функціонування; культура організації.

Цілі організації (SMART) та вимоги до них: конкретність або чітка специфікація (англ. Specific); вимірюваність (англ. Measurable) як умова визначення досяжності певного результату; досяжність (англ. Achievable) як стимул для вирішення наявних завдань організації та подальшого просування вперед внаслідок досягнення успіху; релевантність (англ. Relevant) як умова відповідності конкретних цілей, загальним стратегічним цілям та місії компанії; орієнтованість на конкретний термін (англ. Time-based) - обмеженість у термінах виконання.

Аналіз внутрішнього середовища як процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану оцінюють потенціал організації та виявляють сильні і слабкі сторони. Аналіз зовнішнього середовища як процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану ідентифікують чинники зовнішнього середовища для визначення можливостей та загроз для організації.

SWOT-аналіз як метод встановлення залежності між S (Strengths) сильними сторонами, W (Weaknesses) слабкими сторонами, O (Opportunities) можливостями та T (Threats) загрозами організації, який дає змогу якісно проводити стратегічний аналіз діяльності організації; PEST-аналіз як метод, призначений для виявлення політичних (P - Political), економічних (E - Economic), соціальних (S - Social) і технологічних (T - Technological) чинників зовнішнього середовища організації. Аналіз стратегічних альтернатив (матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) як інструмент для порівняння різних стратегічних зон господарювання, в яких працюють господарські підрозділи організації. Чинники вибору стратегії (ризик; знання минулих стратегій; реакція на власників; чинник часу).

Тактика як розробка короткострокових планів, що узгоджуються із загальними довгостроковими планами. Політика як загальне керівництво для дій та прийняття рішень, яке забезпечує досягнення цілей та формується менеджерами вищої ланки на тривалий час. Процедури як опис дій, які необхідно зробити у конкретній ситуації. Правила як точне визначення того, що має бути зроблено у специфічній поодинокій ситуації. Бюджет як план витрат і доходів у вартісному та натуральному виразі.

Управління за цілями як метод, згідно з яким кожен працівник організації від найвищого до найнижчого рівня має чіткі цілі, що забезпечує досягнення загальних цілей організації.

Тема 3. Функція організування в менеджменті

Функція організування (за Майклом Месконом) як процес створення структури організації, що дає можливість людям працювати разом задля досягнення її цілей. Основні процеси реалізації функції організування: створення системи повноважень, розподіл організації на компоненти (підрозділи). Основні завдання менеджера, які впливають з функції організування: формування організаційної структури, визначення форм і методів впливу на об'єкти управління, встановлення оптимальних відносин між структурними елементами.

Форми реалізації організування: адміністративно-організаційне та оперативне управління. Складові організаційної діяльності: диференціація, поділ праці. Поділ праці: функціональний, технологічний, кваліфікаційний. Горизонтальний поділ праці як поділ діяльності організації на складові елементи відповідно до кількісної диференціації і спеціалізації виробничого процесу. Вертикальний поділ праці як поділ діяльності в організації відповідно до ієрархічного порядку системи управління. Повноваження як формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих і водночас обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля працівників на виконання певних завдань. Делегування повноважень як раціональний перерозподіл управлінських повноважень.

Основні елементи процесу делегування: відповідальність та організаційні повноваження. Види управлінської відповідальності: загальна (несе керівник організації) та часткова (несе виконавець). Різновиди організаційних повноважень: розпорядчі, рекомендаційні, контрольно-звітні, координаційні, узгоджувальні.

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: поділ організації на блоки на горизонтальному рівні, визначення співвідношення повноважень різних посад, визначення посадових обов'язків.

Основні складові організаційної структури: ступінь складності, ступінь формалізації, ступінь централізації. Централізація і децентралізація як способи зосередження організаційних повноважень на вищому, середньому та низовому рівнях менеджменту. Департаменталізація як процес структурного поділу організації за певними ознаками на структурні одиниці: підрозділи, служби, штаби. Види департаменталізації: функціональний, продуктовий, територіальний. Посадова інструкція як документ, що засвідчує права, обов'язки та відповідальність кожного з працівників організації. Вимоги до організаційної структури: адаптивність, гнучкість, адекватність, спеціалізація, оптимальність, оперативність, економічність.

Органіграма організаційної структури управління як схематичне відображення взаємопов'язаних елементів (органів управління, підрозділів, служб), які перебувають у взаємодії та супідрядності. Лінійна структура як організаційна структура управління, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії, кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі. Функціональна структура як організаційна структура, в межах якої відбувається поділ організації на окремі елементи з чіткими та конкретними завданнями (виробництво, маркетинг, фінанси). Лінійно-функціональна структура як організаційна структура управління, що спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень за вертикаллю. Дивізіональна структура як організаційна структура, сформована за принципами групування виробничих підрозділів (дивізіонів) за продуктами, за групами споживачів, за місцем розташування. Матрична структура як організаційна структура управління, яка передбачає створення поряд із лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проєктних груп, які формуються із фахівців функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції (послуг). Мережева структура як організаційна структура управління, що передбачає передачу компанією більшості своїх головних функцій незалежним організаціям й координацію їх діяльності за допомогою невеликої головної організації.

Тема 1.4. 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. Потреба як внутрішній стан індивіда щодо усвідомленого психологічного або функціонального відчуття нестачі чогось. Основні потреби: первинні та вторинні; матеріальні та нематеріальні; природні та соціальні. Мотив як усвідомлене внутрішнє спонукання до поведінки, спрямованої на задоволення потреби. Спонукання як поведінкове виявлення й усвідомлення індивідом потреб та необхідність цілеспрямованих дій щодо їх задоволення. Стимул як зовнішній регулюючий вплив на індивіда (групу), що спонукає до цілеспрямованих дій. Винагорода як усе те, що є цінністю для людини або може здаватися їй цінним. Цінність як властивість певного предмета, явища задовольняти потреби, бажання, інтереси людини.

Види мотивування. Внутрішнє мотивування (формування людиною мотивів, виходячи з внутрішніх потреб, прагнення досягнення певної мети, потягу до пізнання, страху). Зовнішнє мотивування (що виникає у працівника через зовнішній вплив на нього через оплату праці, накази, норми поведінки, коли мотив поведінки обумовлений зовнішньою причиною). 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, поточний, завершальний. Попередній контроль як превентивні заходи (такі, що випереджають фактичний початок робіт). Основні засоби здійснення попереднього контролю: реалізація визначених правил і процедур. Поточний контроль як вимірювання фактичних результатів процесу виробничо-господарської діяльності. Використання зворотного зв'язку в поточному контролі як засіб забезпечення своєчасності вирішення проблем. Завершальний контроль як виявлення рівня досягнутих результатів в організації. Дві 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 як достовірне однозначне відображення необхідних управлінських даних. Своєчасність (оперативність) інформації як чітка періодичність надходження інформації і своєчасне її отримання споживачем інформації. Повнота інформації як характеристика мінімальної достатності для оцінювання ситуації та прийняття управлінського рішення. Корисність інформації як характеристика збільшення ймовірності вирішення конкретного завдання. Доступність інформації для її споживача як зрозуміла форма подання інформації, що не ускладнює процеси прийняття управлінських рішень.

Поняття комунікації як обміну інформацією за допомогою різних форм зв'язку для досягнення цілей організації. Види комунікацій: організаційні (формальні) комунікації: комунікації між організацією та зовнішнім середовищем, міжрівневі комунікації в організації, горизонтальні комунікації, комунікації між керівником і підлеглими; міжособистісні (неформальні) комунікації: вербальні та невербальні комунікації. Засоби комунікацій: вербальні засоби комунікації (презентація, переговори); невербальні засоби комунікації (візуальні; тактильні).

Перешкоди в комунікаціях. Фільтри інформації як засоби усунення надлишкової або небажаної інформації. Відсутність атмосфери довіри як помилкова впевненість у тому, що відправлене повідомлення відповідає дійсності за поданою інформацією. Шуми в комунікації як будь-які додаткові сигнали, не передбачені джерелом інформації, які

спотворюють інформацію або спричиняють помилки в її передачі. Відсутність зворотного зв'язку як своєчасної реакції одержувача інформації на повідомлення відправника інформації. Витік інформації як розголошення, несанкціонований доступ до інформації.

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 та їх спрямованість на вирішення питань, зумовлених стандартними (повторюваними) ситуаціями; незапрограмовані управлінські рішення як такі, що не обмежуються правилами і процедурами, внутрішньо не структуровані або пов'язані з невідомими чинниками, новими ситуаціями; інтуїтивні управлінські рішення як такі, що приймаються на основі лише відчуття правильності вибору особи, яка його ухвалює; управлінські рішення, що ґрунтуються на судженнях, як вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом; раціональні управлінські рішення як такі, що обґрунтовуються за результатами об'єктивного аналітичного процесу та не залежать від накопиченого досвіду.

Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень. Особистісні оцінки керівника (вік керівника, його суб'єктивна оцінка якості або вигоди від рішення, система цінностей); рівень ризику (високий, середній, низький); час і оточення, що змінюється: (швидкість прийняття рішень та середовище прийняття рішень як множина зовнішніх і внутрішніх чинників); інформаційні обмеження (недоступність, висока вартість та низька якість інформації) та поведінкові обмеження (спосіб обміну інформацією, перевантаженість роботою, особисті вподобання, лояльність щодо когось або чогось); негативні наслідки та взаємозалежність рішень.

Зміст основних етапів прийняття управлінських рішень (за М. Месконом): діагностика проблеми, формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень, виявлення альтернатив та їх оцінка, остаточний вибір. Діагностика проблеми як виявлення проблемної ситуації та ідентифікація проблеми за її симптомами. Формулювання обмежень прийняття управлінського рішення (нестача коштів; недостатність фахівців необхідної кваліфікації та досвіду; нездатність закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в технології, яку ще не розроблено або яка є дороговартісною; загострена конкуренція; закони та етичні міркування) і критеріїв прийняття управлінського рішення (стандартів, за якими належить оцінювати альтернативні варіанти вибору альтернатив).

Виявлення альтернатив як усіх можливих дій щодо усунення причини проблеми та уможливлення досягнення цілей організації. Оцінка альтернатив як оцінювання переваг, недоліків і можливих загальних наслідків кожної з них та остаточний вибір як обрання альтернативи з найсприятливішими загальними наслідками. Зворотний зв'язок за Харрісоном як «система відстеження та контролю, що необхідна для забезпечення погодження фактичних результатів із тими, що очікувалися у період прийняття рішення» для надходження даних про те, що відбувалося до і після реалізації рішення.

Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Призначення кількісних та якісних методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Кількісні методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень як доцільний інструментарій за умов, коли чинники впливу на вибір рішення можна кількісно визначити та оцінити. Якісні методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень як доцільний інструментарій за умов, коли чинники впливу на вибір рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

Характеристика загальнонаукових підходів до прийняття управлінських рішень: системний підхід як спосіб упорядкування управлінських проблем шляхом їх структурування, визначення напрямів подолання, встановлення взаємозв'язків між елементами проблеми, чинниками та умовами впливу на їх вирішення; комплексний підхід як спосіб дослідження управлінських проблем у їх взаємозв'язку; моделювання як спосіб, що дає змогу описати можливу ситуацію та дослідити її зміни під впливом різних чинників; експериментування як спосіб, що дає змогу перевірити доцільність нововведень, коли моделювання неможливе через інституційні чинники.

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. Переконавання (відбувається через доведення, шляхом логічного впорядкування фактів і висновків, передбачає впевненість у правоті власної позиції, в істинності своїх знань, етичної виправданості своїх вчинків), навіювання (базується на вірі людини, що складається під впливом авторитету, суспільного становища, привабливості, інтелектуальної та волевої переваги керівника, визначальна риса - сила прикладу керівника-лідера чи неформального лідера, що викликає свідоме копіювання поведінки чи несвідоме наслідування); вплив через участь (відбувається шляхом залучення підлеглого до прийняття управлінських рішень, керівник не нав'язує свою волю підлеглому, лише спрямовує його зусилля і сприяє вільному обміну інформацією); примус (найбільш насильницька форма, за якої керівник змушує працівника вести себе всупереч його бажанню та переконанням, використовуючи погрозу покарання або іншого впливу із небажаними наслідками).

Влада як реальна можливість впливати на поведінку інших людей, змінювати її у визначеному напрямі, здатність підкорювати інших людей своїй волі. Влада у менеджменті: влада керівника, влада колег-керівників, влада підлеглих. Баланс влади в організації. Типи влади у менеджменті: влада примусу; влада винагороди; законна (традиційна) влада; влада експерта; еталонна влада (влада прикладу). Влада примусу та її джерело - вплив через страх на основі переконання, що керівник має можливість покарати так, що завадить задоволенню життєвих потреб працівника. Влада винагороди та її джерело - вплив через позитивне підкріплення - переконання, що керівник має можливість задовольнити життєві потреби працівника. Законна (традиційна) влада та її джерело - переконання, що керівник має право віддавати накази, обов'язок працівника полягає в їх виконанні. Влада експерта та її джерело - переконання про наявність у керівника спеціальних знань, які дають можливість задовольнити потреби працівника. Еталонна влада (влада прикладу) та її джерело - харизматичний вплив - особисті якості керівника як приклад для наслідування працівниками.

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 як спроба визначити співвідношення між наявними конкретними особистими якостями та ефективністю керівництва; поведінковий підхід, за яким ефективність керівництва визначається манерою поведінки керівника; ситуаційний підхід як визначення стилів поведінки та особистих якостей керівника відповідно до конкретної ситуації.

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 Левіним): авторитарний, демократичний, ліберальний. Характеристики авторитарного стилю керівництва: централізація повноважень у руках керівника; одноособове ухвалення рішень керівником і доведення у формі наказу; придушення ініціативи; некоммукабельність і дотримання дистанції у спілкуванні з підлеглими; спрямування комунікаційних потоків згори донизу. Характеристики демократичного стилю керівництва: розподіл відповідальності згідно з повноваженнями;

рішення ухвалюються за підсумками консультацій із підлеглими та доводяться у формі пропозицій; заохочується ініціатива, яку використовують в інтересах справи; комунікабельність і дружнє налаштування у спілкуванні з підлеглими; комунікації здійснюються активно в обох напрямках. Характеристики ліберального стилю керівництва: повне перекладання відповідальності на виконавців; рішення ухвалюються за підсумками вказівок згори або результатами нарад (зборів) і доводяться шляхом прохань або вмовляння; керівник вступає в контакт з підлеглими лише з їхньої ініціативи; комунікації відбуваються переважно по горизонталі.

РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГ

Тема 1. Теоретичні основи маркетингу

Основні поняття та класифікація маркетингу. Визначення маркетингу за Ф. Котлером. Основні поняття маркетингу: нужда, потреба, попит, товар, обмін, угода, ринок. Типологізація ринку: ринок продавця, ринок покупця; ринок товарів промислового призначення (B2B); споживчий ринок (B2C). Типологізація попиту: негативний, відсутній, прихований, спадний, нерегулярний, повноцінний, надмірний, нерациональний.

Класифікація маркетингу за типом попиту: конверсійний, стимулюючий, розвиваючий, ремаркетинг, синхромаркетинг, підтримуючий, демаркетинг, протидіючий. Класифікація маркетингу за наявністю сегментації ринку: масовий, товарно-диференційований, цільовий. Класифікація маркетингу за стратегією вибору цільових сегментів ринку: недиференційований, диференційований, концентрований. Класифікація маркетингу за рівнем каналу розподілу: прямий, непрямий.

Підходи комерційних організацій до управління маркетингом. Концепції: удосконалення виробництва; удосконалення товару; інтенсифікації комерційних зусиль; маркетингу; соціально-етичного маркетингу. Цілі системи маркетингу: досягнення максимально можливого високого споживання; досягнення максимальної споживчої задоволеності; надання максимально широкого вибору; максимальне підвищення якості життя.

Поведінка споживача. Проста модель купівельної поведінки: спонукальні чинники маркетингу та інші подразники; «чорна скринька» свідомості покупця; реакція у відповідь споживачів. Розгорнута модель купівельної поведінки: спонукальні чинники маркетингу (товар, вартість, способи поширення, стимулювання збуту); інші подразники (економічні, науково-технічні, політичні, культурні); «чорна скринька» свідомості покупця (характеристики покупця, процес прийняття купівельного рішення); реакція у відповідь споживачів (вибір товару, вибір марки, вибір часу покупки, вибір об'єкта покупки). Чинники поведінки споживачів на ринку B2B: навколишнє становище; особливості організації; міжособові відносини; індивідуальні особливості особистості. Процес прийняття рішення про покупку. Чинники поведінки споживачів на ринку B2C: культурні; соціальні; особистісні; психологічні. Етапи процесу прийняття рішення про покупку.

Тема 2. Аналіз маркетингового середовища

Поняття маркетингового середовища. Мікромаркетингове середовище: підприємство, конкуренти, споживачі, постачальники, посередники, контактні аудиторії. Макромаркетингове середовище: чинники демографічного, економічного, природного, науково-технічного, політичного та культурного характеру.

Місткість ринку і ринкова частка підприємства: сутність, визначення і основні методи вимірювання. Сегментування ринку: сегмент, ознаки і критерії сегментування, вибір цільового сегменту ринку.

Цільовий ринок: поняття. Позиціонування на ринку. Схема позиціонування товару. Ринкові можливості. Модель Ансоффа: більш глибоке проникнення на ринок; розширення

меж ринку; розробка товару; диверсифікація. Маркетингова можливість: сутність і визначення. Механізм появи маркетингових можливостей підприємства.

Система маркетингової інформації. Класифікація підсистем: підсистема внутрішньої звітності; підсистема збору зовнішньої інформації; підсистема маркетингових досліджень; підсистема аналізу маркетингової інформації. Схема маркетингового дослідження: виявлення проблеми і формулювання мети дослідження; відбір джерел інформації; збір інформації; аналіз зібраної інформації; подання отриманих результатів.

Маркетингова інформація: її сутність, види, джерела. Первинні маркетингові дані: визначення та джерела. Вторинні маркетингові дані: визначення та джерела. Методи маркетингових досліджень: спостереження, опитування, експеримент. Фокус-групове інтерв'ю як метод збирання первинної маркетингової інформації. Інструменти дослідження: анкета, технічні засоби. Способи зв'язку з аудиторіями в процесі опитування: телефон, пошта, особистий контакт.

Комплекс маркетингу та система організації служби маркетингу. Поняття комплексу маркетингу та його сучасна інтерпретація. Складові комплексу маркетингу «4P's»: товар, ціна, розподіл, просування. Перелік видів систем організації служби маркетингу: функціональна організація; організація за географічною ознакою; товарна організація; організація за ринковою ознакою.

Тема 3. Маркетингова товарна політика

Класифікація товарів за характером споживання: споживчі товари, товари виробничо-технічного призначення; товари тривалого користування, товари короткотермінового користування, послуги. Класифікація товарів за рівнем реалізації концепції товару (рівні товару в маркетингу): товар за задумом, товар у реальному виконанні, товар з підкріпленням. Класифікація споживчих товарів: товари повсякденного попиту (основні товари постійного попиту, товари імпульсної купівлі, товари для екстрених випадків); товари попереднього вибору; товари особливого попиту; товари пасивного попиту. Показники товарної номенклатури: ширина, глибина, насиченість, гармонійність. Концепція життєвого циклу товару. Життєвий цикл товару: виведення, зростання, зрілість, занепад. Види кривих життєвого циклу товару (з повторним циклом, гребінцева, традиційна, моди). Розроблення товару. Класифікація товарів за рівнем реалізації концепції товару: товар за задумом, товар у реальному виконанні, товар з підкріпленням. Товарна марка: марочна назва, марочний знак, товарний знак. Упакування товару: функції упакування, тара, маркування.

Тема 4. Маркетингова цінова політика

Процес ціноутворення. Етапи ціноутворення: постановка завдань ціноутворення; визначення попиту; оцінка витрат; аналіз цін і товарів конкурентів; вибір методу ціноутворення; встановлення кінцевої ціни. Завдання ціноутворення: максимізація поточного прибутку; завоювання лідерства за показниками частки ринку; завоювання лідерства за показниками якості товару. Чинники ціноутворення: мета продавця; собівартість; ціни конкурентів; еластичність попиту (еластичний та нееластичний попит). Методи маркетингового ціноутворення: «середні витрати плюс прибуток»; беззбитковості та забезпечення цільового прибутку; сприйнятої цінності товару; на основі рівня поточних цін; на основі закритих торгів. Підходи до ціноутворення. Основні підходи до встановлення цін: ціни на новий товар; у межах товарного асортименту; на доповнюючі товари; на обов'язкову приналежність; за географічним принципом; зі знижками і заліками; для стимулювання збуту; дискримінаційні ціни.

Тема 5. Маркетингова політика розподілу

Визначення каналів розподілу. Функції каналів розподілу: стимулювання збуту, встановлення контактів, пристосування товарів, проведення перемовин, організація

товароруху, фінансування, прийняття ризиків. Рівні каналів розподілу: нульовий, однорівневий, дворівневий, трирівневий канали. Показники каналів розподілу: довжина, ширина. Визначення стратегії розподілу: інтенсивний маркетинг, вибіркове проникнення, широке проникнення, пасивний маркетинг.

Тема 6. Маркетингова політика комунікацій

Комплекс маркетингових комунікацій: поняття та структура (реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання продажу, особисті продажі). Характеристика складових комплексу маркетингових комунікацій: реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання продажу, особисті продажі. Характеристика моделі AIDA (модель ефективного звернення до цільової аудиторії): звернення має привернути увагу; утримати інтерес; викликати бажання; спонукати до бажаної дії. Види комунікаційних каналів: канали особистої комунікації та канали неособистої комунікації.

Чинники, що визначають структуру комплексу стимулювання: тип товару чи ринку; тип стратегії прощтовхування товару та стратегія залучення споживача до товару; ступінь готовності покупця; етап життєвого циклу товару.

РОЗДІЛ 3. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Тема 1. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність: суть, регулювання і управління. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства, його суть і особливості. Зміст понять «зовнішньоекономічна діяльність» і «менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Етапи розвитку зовнішньоекономічної діяльності і управління нею в Україні.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні держави. Суть, мета і принципи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Органи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Методи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Митно-тарифне регулювання. Нетарифне регулювання. Управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні виробничого підприємства. Планування зовнішньоекономічної діяльності.

Організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Маркетинг в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Зовнішньоторгові операції: суть, зміст і види. Міжнародні ліцензійні операції. Основні умови міжнародної ліцензійної угоди. Інжиніринг і франчайзинг в системі зовнішньоторгових операцій. Зміст поняття «міжнародний інжиніринг». Основні умови міжнародних угод про надання інженерно-технічних послуг. Зміст поняття «франчайзинг». Франчайзингова угода. Операції з міжнародного туризму. Транспортне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Міжнародні розрахунки у зовнішньоекономічній діяльності.

Тема 2. Менеджмент міжнародної конкурентоспроможності.

Характеристика і класифікація світових галузевих ринків. Правові, політичні, економічні і культурні фактори розвитку світових галузевих ринків. Форми конкуренції на міжнародних галузевих ринках.

Маркетингові дослідження фірми у виборі ринків експорту і ринків закупки імпорту. Розробка товарної та цінової стратегії і тактика фірми в експорті та імпорті. Методика вивчення діяльності зарубіжних фірм конкурентів. Методика визначення конкурентоспроможності продукції фірми та методика її просування на зовнішній ринок.

Способи виходу на зовнішні ринки. Форми участі підприємства на міжнародних ринках: експорт, ліцензування та франчайзинг, спільні підприємства, стратегічні альянси, власні фірми. Міжнародні аспекти товарної політики. Маркетингова логістика. Просування товару на міжнародні ринки.

Цінова політика у комплексі міжнародного маркетингу. Використання виставок і міжнародних ярмарок в рекламі та просуванні продукції фірми на зарубіжний ринок.

Структура і функції апарату управління маркетингової діяльності фірми. Технологія маркетингової діяльності. Маркетинг як перед планова діяльність збуту. Характеристика системи контролю міжнародного маркетингу.

Тема 3. Управління інвестиційною діяльністю суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності

Класифікація інвестицій підприємства. Сутність і задачі інвестиційного менеджменту. Функції і механізм інвестиційного менеджменту.

Види потоків платежів та їх основні параметри. Методи урахування податків і інфляції. Криві доходності інвестицій.

Поняття кон'юнктури інвестиційного ринку та оцінка її динаміки. Методи технічного аналізу кон'юнктури інвестиційного ринку. Інвестиційний клімат та методи його дослідження. Внутрішня норма доходності, індекс доходності та термін окупності інвестицій. Співвідношення вимірників ефективності виробничих інвестицій. Поняття портфеля фінансових інвестицій і класифікація його видів. Оперативне управління портфелем фінансових інвестицій.

Поняття ризику інвестування. Диверсифікація інвестицій і дисперсія доходу. Стратегічне інвестиційне планування і методи портфоліо-аналізу інвестицій.

Тема 4. Міжнародні кредитно-розрахункові та валютні операції в зовнішньоекономічній діяльності.

Еволюція розвитку міжнародних валютно-фінансових та кредитно-розрахункових відносин. Становлення та організація світового валютного ринку.

Валютний курс та фактори, що впливають на нього. Міжнародні валютні ринки. Типи валютних операцій. Організація міжнародних розрахунків; розрахунки в системі міжнародної торгівлі. Ризики в міжнародних кредитно-розрахункових, валютних операціях, шляхи їх мінімізації.

Міжнародне фінансування фірми з залученням банківських позик. Міжнародні фінансові установи. Міжнародні фінансові центри. Міжнародне фінансування з використанням єрвалютних кредитів. Крос-курси валют. Пряма та зворотня котирувка. Форвардні валютні контракти. Ф'ючерсні валютні контракти. Опціонні контракти. Своп-контракти.

Тема 5. Інформаційні системи і технології в управлінні зовнішньоекономічної діяльності.

Роль інформаційних систем та технологій у зовнішньоекономічній діяльності. Корпоративна інформація та управління базами даних підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Забезпечення роботи ІСУЗЕД в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Мережні та гіпертекстові технології оброблення зовнішньоекономічної інформації. Інтелектуальний аналіз даних у зовнішньоекономічній діяльності. Захист інформаційних ресурсів у зовнішньоекономічній діяльності.

Інформаційні системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Особливості роботи з персоналом в умовах розвитку ІСУЗЕД. Управління процесом розроблення і впровадження ІС управління зовнішньоекономічною діяльністю. Економічне оцінювання інформаційних систем та технологій у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності. Застосування пакета «SAP Business Suite» для автоматизації процесу управління підприємством. Використання модуля «Управління логістичною мережею» (SAP Supply Chain Management, SAP SCM). MD Office як базова програма менеджера зовнішньоекономічної діяльності.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Вітлинський В.В. Ризикологія в зовнішньоекономічній діяльності. Навчальний посібник / В.В. Вітлинський. - К.: ЦУЛ, 2016. - 256 с.
1. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С. Планування діяльності підприємств: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 135 с.
3. Дахно І. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. Навчальний посібник / І. І. Дахно. - К.: ЦУЛ, 2017. - 328 с.
4. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посіб./ Г.М. Дроздова. - К.: ЦУЛ. - 2016. - 172 с.
5. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник для вузів/ І.В. Багрова, Н.І Редіна, В.Є Власик, О.О.Гетьман; за ред. І.В. Багрової. - К.: ЦУЛ, 2015. - 580 с.
6. Економіка підприємства: підручник [Г.О. Швиданенко, К.С. Бойченко, В.Г. Васильков та ін.]; за заг. та наук. ред. проф. Г.О. Швиданенко. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2019. - 551 с.
7. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств / О.Л. Каніщенко. - К.: Знання, 2018. - 446 с.
8. Ковальчук К.Ф. Міжнародні кредитно-розрахункові та валютні операції : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. реком. МОНМСУ. / К. Ф. Ковальчук. - К. : Центр учбової літератури, 2018. - 256 с.
9. Куценко В.М. Міжнародний менеджмент. Навчальний посібник. / В.М. Куценко. - К.: Кондор, 2016. - 296 с.
10. Маркетинг : підручник / Буряк Р.І., Збарський В.К., Ларіна Я.С. та ін. К.: ЦП "Компринт", 2019. 750 с.
11. Маркетинг: Підручник / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак та ін., За наук. ред. д-ра екон. наук. проф. акад. АПН України А.Ф.Павленка; Кер авт кол. д-р екон наук, проф. І.Л. Решетнікова. Київ: КНЕУ, 2008. 600с.
12. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. К.В. Пічик, В.В. Храпкіної; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. 460 с.
13. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін. ; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
14. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / за ред.. А.А. Мазаракі. - К. : КНТЕУ, 2016. - 824 с.
15. Міжнародні розрахунки та валютні операції / За ред. М. І. Савлука. — К., 2016. - 311 с.
16. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент. ПСВ. / Є.Г. Панченко. - К.: Кондор, - 468 с.
17. Передрій О.С. Міжнародні економічні відносини: Навчальний посібник. / О.С. Передрій. - К. : Знання, 2016. - 264
18. Планування та організація діяльності підприємства : навчальний посібник / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. - Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. - 210 с.
19. Сухарський В.С. Менеджмент ЗЕД: теорія, методологія, практика. / В.С. Сухарський. - К.: Кондор, 2017. - 464 с.
20. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент : підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
21. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник / За ред. А.І Кредісова / Пер. з рос. Н. Кіт., К. Серажим. - К., 2017. - 448с.

22. Яхно Т. Міжнародний менеджмент. Навч. пос./ Т. Яхно. - К.: Кондор, 2018. - 304 с.

СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТА ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Екзаменаційний білет містить 48 завдань у тестовій формі, які охоплюють усю програму фахового вступного іспиту. Усі завдання передбачають вибір однієї правильної відповіді з 4-х наданих варіантів.

Завдання вважається виконаним правильно за умови обрання одного правильного варіанту відповіді. Завдання вважається виконаним неправильно, якщо обрана неправильна відповідь, або обрано більше однієї відповіді. Правильно виконане завдання оцінюється 1 балом, неправильно виконане завдання – 0 балами.

Мінімальна кількість правильно виконаних тестових завдань екзаменаційного білету становить 8 завдань. Особи, які правильно виконали менше 8 завдань екзаменаційного білета (отримали за виконання завдань екзаменаційного білета менше 8 балів) до участі у конкурсі на зарахування не допускаються.

Оцінка фахового вступного іспиту визначається за 200-бальною шкалою. Мінімальна оцінка фахового вступного іспиту становить 100 балів, максимальна – 200 балів.

Якщо сумарна кількість балів **Б**, отриманих за виконання завдань екзаменаційного білета, становить не менше за 8 балів, визначення оцінки **О** фахового вступного іспиту за 200-бальною шкалою здійснюється за формулою

$$\mathbf{O = 100 + (B - 8) \times 2,5}$$

з округленням до найближчого більшого цілого числа.

Тривалість фахового вступного іспиту

Тривалість вступного іспиту становить 1 годину 20 хвилин