

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ОЛЕСЯ ГОНЧАРА

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор



М.В. Поляков

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

УЗГОДЖЕНО

Проректор

з науково-педагогічної роботи



В.А. Куземко

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

**ПРОГРАМА  
ДОДАТКОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**

для вступу на навчання за освітнім рівнем магістра  
на основі освітнього ступеня бакалавра (освітньо-кваліфікаційного рівня  
спеціаліста)

за спеціальністю **073 „МЕНЕДЖМЕНТ”**  
(Освітня програма – **МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**)

Розглянуто на засіданні вченої ради  
факультету міжнародної економіки  
від «12»\_02\_ 2018 р. протокол № 7

Голова вченої ради

\_\_\_\_\_ (Стукало Н.В.)



Дніпро  
2018

Укладачі програми:

1. Мешко Наталія Петрівна, д.е.н., проф., зав. каф. менеджменту та туристичного бізнесу ФМЄ
2. Смирнова Тетяна Анатоліївна, ст. викл. каф. менеджменту та туристичного бізнесу ФМЄ *Т.Смирнова*

Програма ухвалена

- на засіданні кафедри менеджменту та туристичного бізнесу ФМЄ від «22» \_\_01\_\_ 2018 р. протокол № 9

Завідувач кафедри менеджменту та туристичного бізнесу

*Н.П. Мешко*  
(підпис)

Мешко Н.П.  
(прізвище та ініціали)

- на засіданні науково-методичної ради за спеціальністю (напрямом підготовки) 073 Менеджмент (Освітня програма - Міжнародний менеджмент) від «22» \_\_01\_\_ 2018 р. протокол № 5

Голова *Н.П. Мешко*  
(підпис)

Мешко Н.П.  
(прізвище та ініціали)

Додаткове випробування – оцінювання підготовленості вступника до здобуття вищої освіти за освітнім ступенем магістра, що проводиться у формі фахового випробування.

Додаткове вступне випробування складають вступники, які здобули освітній ступінь бакалавра, магістра (освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста) за іншою спеціальністю (напрямом підготовки). Приймальна комісія університету допускає до участі у конкурсному відборі осіб, які за результатом додаткового вступного випробування отримали не менше 60 балів за шкалою від 0 до 100 балів, що відповідає оцінці «зараховано» за шкалою «зараховано»/«не зараховано».

Програма вступного випробування зі спеціальності 242 «Туризм» освітня програма «Міжнародний туристичний бізнес» за другим (магістерським) рівнем вищої освіти розроблена на основі Освітньо-кваліфікаційної характеристики та Освітньо-професійної програми підготовки бакалавра напряму «Менеджмент». Вступне випробування передбачає виконання певних атестаційних кваліфікаційних завдань, є адекватною формою кваліфікаційних випробувань, яка об'єктивно і надійно визначає рівень освітньої та професійної підготовки абітурієнтів вищих навчальних закладів.

## 1. Загальна частина

Вступне випробування передбачає тестову перевірку знань, що формують уміння, зазначені ГСВО МОНУ «Освітньо-кваліфікаційна характеристика бакалавра з напрямом підготовки «Менеджмент» з комплексу дисциплін за вибором студентів:

- Розділ 1. Загальне управління підприємством
- Розділ 2. Функціональне управління підприємством
- Розділ 3. Самоменеджмент
- Розділ 4. Контролінг

## 2. Зміст розділів

### 1. Загальне управління підприємством

#### **Організація, менеджери і успішне управління**

1. Визначення менеджменту. Організація як основа менеджменту. Види організацій (формальні, неформальні, складні). Загальні характеристики організацій.
2. Хто такі менеджери і що вони роблять? Десять управлінських ролей по визначенню Мінцберга. Три категорії ролей менеджера в організації: міжособові; інформаційні; зв'язані з прийняттям рішень. Види менеджерів. Рівні менеджменту. Навики менеджменту.
3. Головні функції менеджменту.
4. Менеджмент і підприємництво. Менеджер в порівнянні з підприємцем.

#### **Еволюція менеджменту**

1. Передумови виникнення науки управління.
2. Класична теорія менеджменту: школа наукового управління; адміністративна школа управління. Неокласична теорія менеджменту: школа поведінки та школа людських стосунків. Кількісна теорія менеджменту: школа науки управління.
3. Інтегровані підходи до управління: процесний підхід до управління; системний підхід до управління; ситуаційний підхід до управління.
4. Сучасні напрямки розвитку науки управління: тенденція посилення технократичного аспекту менеджменту; орієнтація на технічні та технологічні нововведення; гуманізація

управління; поєднання інтересів бізнесу, суспільства й людини; інтернаціоналізація менеджменту.

### **Середовище організацій і менеджерів**

Середовище організації: загальне, робоче та внутрішнє.

1. Етичне та соціальне середовище менеджменту.
2. Міжнародне середовище менеджменту. Культура організації.

### **Планування діяльності. Стратегічне планування. Планування реалізації стратегії**

1. Сутність планування.
2. Етапи процесу стратегічного планування.

### **Організація як функція менеджменту**

1. Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття організаційної діяльності. Складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: ступінь складності, ступінь формалізації, ступінь централізації.
2. Класичні теорії організації
3. Проектування робіт в організації. Висока та плоска структури управління. Механізми координації. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації; тимчасові робочі групи; комісії. Нетрадиційні засоби координації.
4. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична організаційні структури. Фактори формування організаційної структури управління. Переваги й недоліки різних типів організаційних структур. Методи вибору типу організаційної структури.

### **Мотивація праці в процесі управління**

1. Організація як соціальна система. Значення людського фактора в управлінні. Унікальність особистості працівника. Поняття мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і дій працівника в моделі процесу мотивації.
2. Сутність змістового підходу до мотивації. Теорія "ієрархія потреб" А. Маслоу. Теорія ERG К. Альдерфера. Теорія потреб Д.Мак-Клеланда. Теорія "мотиваційної гігієни" Ф. Герцберга.
3. Сутність процесного підходу до мотивації. Теорія "сподівань" В. Врума. Теорія справедливості С. Адамса. Модель Портера – Лоулера.

### **Система і процес контролю**

1. Поняття контролю та його місце у системі управління. 2. Етапи процесу контролю: вимірювання процесів; порівняння фактичного виконання зі стандартами; оцінка та реакція. 3. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю: випереджальний контроль; поточний контроль; заключний контроль. 4. Основні характеристики ефективної системи контролю: точність; своєчасність; економічність; гнучкість; обґрунтованість критеріїв; стратегічна спрямованість; множинність критеріїв. 5. Дисфункціональний ефект системи контролю.

### **2. Функціональне управління підприємством**

#### **Управління як комунікаційний процес**



1. Поняття комунікації та її роль у системі управління. Процес комунікації: модель; основні етапи (ідея; кодування повідомлення; передавання повідомлення; сприйняття повідомлення; декодування повідомлення; розуміння); основні елементи (відправник; повідомлення; канал зв'язку; одержувач). Зворотний зв'язок та "шум" у процесі комунікації. Організація зворотного зв'язку в управлінні.
2. Міжособові комунікації. Методи комунікації (усний; письмовий; невербальний), їх переваги та недоліки. Міжрівневі комунікації: згори донизу; знизу нагору; горизонтальні; діагональні. Формальні та неформальні комунікації. Комунікаційні мережі.

### **Процес прийняття управлінських рішень**

1. Розширене й вузьке поняття прийняття рішень. Місце прийняття рішень у процесі управління. Моделі теорії прийняття рішень: класична, поведінкова, ірраціональна.
2. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів й методів математичного програмування. Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи прогнозування. Сутність і цілі використання платіжної матриці. Побудова "дерева рішень" і вибір оптимального варіанта. Теоретико-ігрові методи. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Переваги й недоліки використання кількісних методів. Експертні методи прийняття рішень.

### **Керівництво і лідерство: влада та особистий вплив**

1. Керівництво в організації. Вплив і влада. Баланс влади. Форми влади.
2. Переконавання та участь. Вплив шляхом переконання. Сильні та слабкі сторони впливу шляхом переконання. Вплив через участь робітників в управлінні. Практичне використання впливу.
3. Поняття лідерства. Класифікація підходів до розуміння лідерства. Лідерство як сукупність певних рис характеру керівника.
4. Поняття стилю керування та континууму стилів керування. "Теорія Х" і "Теорія Y" Д. Мак-Грегора. Авторитарно-демократичний континуум стилів керування. Континуум стилів керування Р. Лайкерта. Двовимірне трактування стилів керування вченими університету штату Огайо. Таблиця стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутон.

### **Управління конфліктами, стресами та змінами**

1. Поняття конфлікту. Типи конфлікту. Причини конфлікту. Модель процесу конфлікту. Стилі врегулювання конфліктів. Методи розв'язання конфліктів в організаціях. Управління конфліктною ситуацією.
2. Природа стресу. Причини стресу.
3. Природа організаційних вимірювань. Управління змінами. Модель успішного проведення організаційних змін. Організаційний розвиток. Сутність організаційних змін. Процес організаційних змін. Модель процесу організаційних змін К. Левіна. Етапи процесу організаційних змін: визначення цілей; діагноз; планування й вибір техніки змін; впровадження змін; контроль, оцінка та корекція процесів організаційних змін. Причини опору організаційним змінам. Методи подолання опору. Вибір тактики проведення організаційних змін.

## Процес управління групами

1. Поняття “група” в організації. Вплив групи на поведінку індивідумів в організації. Причини виникнення груп в організації. Стадії процесу формування груп в організації. Модель групової поведінки Дж. Хоманса. Формальні та неформальні групи. Типи формальних груп: група керівника; робоча (цільова) група; комітет (комісія). Особливості управління формальними групами в організації. Особливості неформальних груп. Розподіл ролей між членами групи. Фактори, що впливають на ефективність діяльності груп в організації. 2. Розвиток групових відносин. Методи діагностики розвитку та взаємовідносин у групах. Рольовий розподіл у групах.

### 3. Самоменеджмент

Методологічні засади теорії організації. Основні організаційні теорії та моделі. Організація як внутрішня система. Організація як соціум. Організаційний процес. Самоорганізація. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації. Організаційне проектування. Методологічні підходи до самоменеджменту. Планування особистої роботи менеджера. Організування діяльності менеджера. Самомотивування та самоконтроль менеджера. Формування якостей ефективного менеджера. Розвиток менеджерського потенціалу.

Планування в самоменеджменті. Мотивування в самоменеджменті. Контролювання в самоменеджменті.

### 4. Контролінг

Сутність, завдання та функції контролінгу. Контролінг в системі управління підприємством. Характеристика об'єктів контролінгу. Системи і методи калькулювання витрат. Методичний інструментарій оперативного контролінгу. Система планування та бюджетування на підприємстві. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень. Контролінг інвестиційних проєктів

## 3. Перелік рекомендованої літератури

### 1. Загальне та функціональне управління підприємством та самоменеджмент

#### *Базова*

1. Басовский Л. Е. Менеджмент: учеб. пособ. / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 216 с.
2. Бесєдін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник / М.О. Бесєдін, В.М. Пагаєв. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 496 с.
3. Новак В.О., Мостенська Т.Л., Ільєнко О.В. Організаційна поведінка. Підручник.- К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 498с.
4. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент. Підручник. – 2-ге видання.- К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 758с.
5. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г. Корпоративне управління. Підручник. – 2-ге видання.- К.: Видавництво "КАРАВЕЛІА", 2014. – 400с.
6. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.І.Щелкунов, В.М.Загоруйко, С.М.Подреза та ін. – К.: НАУ, 2012. – 352с.
7. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономист, 2006. – 670 с.
8. Виханський О.С. Менеджмент. Учебник. – 3-е изд. / О.С. Виханський, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2006. – 528 с.

9. 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, 2009. – 336 с.
10. Скібіцька Л.І., Щелкунов В.І., Сівашенко Т.В., Чічкан-Хліповка Ю.М. Офісний менеджмент / Навч. посібник для студентів економ. вузів. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 560 с
11. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подрєза С. М. Антикризисний менеджмент. / Навч. посібник для студентів економ. вузів. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 580 с
12. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К.: Знання, 2008.
13. Кузьмін О.С. Основи менеджменту. Підручник / О.С. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академ-видав. 2003. – 416 с.
14. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. – М.: Дело, 2003. – 702 с.
15. Осовська Г. В. Менеджмент організацій / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2005.
16. Осовська Г.В. Основы менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
17. Пилипенко С.М. Менеджмент: навчальний посібник / Пилипенко С.М., Пилипенко А.А., Оленко В.І. – Харків: Вид. ХДЕУ. 2002. – 208 с.

*Допоміжна*

1. Басєва О.В. Основы менеджменту: практикум: Навч. Посібник / Басєва 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. Шмагько. – 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., Шкапова 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. Папкрукши. – 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. Іванова Т.Ю. Теорія організації / Т.Ю. Іванова, В.П. 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: Учебник / 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. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент / П.П. Микитюк. – К.: Центр навчальної літератури, 2007
18. Райченко А.В. Общий менеджмент: Учебник / А.В. Радченко. – М.: ИНФРА – М, 2005. – 384 с.
19. Рудінська, О. В. Менеджмент: навч. посіб. / О. В. Рудінська, С. Л. Яроміч, І. О. Молоткова. – Ніка-Центр, 2002. – 320 с.
20. Сахно Е. Ю. Менеджмент сервісу. Теорія та практика / Е. Ю. Сахно. – К.: ЦУЛ, 2010.
21. Смирнов Э. А. Управленческие решения / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 264 с.
22. Спивак В. А. Современные бизнес-коммуникации / В. А. Спивак. – Питер, 2001. – 448 с.
23. Сухарський В. С. Менеджмент (загальний з основами спеціального) / В. С. Сухарський. – Тернопіль : Астон, 2004. – 528 с.
24. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
25. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
26. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства / В.І. Хомяков. - К.: Кондор, 2005.
27. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб. / А. В. Шегда. – К.: Знання, КОО, 2002. – 583 с.
28. Юргутіс І.А. Основи менеджменту. – К.: Освіта, 1998.
29. Яхно Т.П. Міжнародний менеджмент / Т.П. Яхно, І.А. Лапшина. - Львів: Компакт-ЛВ, 2005

#### *Internet-ресурси*

1. Гриценко Т.Б. Этика ділового спілкування. – [http://pidruchniki.ws/19991130/menedzhment/etika\\_dilovogo\\_spilkuvannya\\_-\\_gritsenko\\_tb](http://pidruchniki.ws/19991130/menedzhment/etika_dilovogo_spilkuvannya_-_gritsenko_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. Публикации по менеджменту, економіке, маркетингу. – <http://http://tourlib.net/management.htm>
5. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент. – [http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/innovatsiyniy\\_menedzhment\\_-\\_skripko\\_to](http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/innovatsiyniy_menedzhment_-_skripko_to)
6. 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)



1. Щипанова О.В. Контролінг: Посібник для самостійного вивчення дисципліни – Д.: ДНУ ЦПС ФДПО, 2010 – 150 с
2. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 318 с.
3. Шепітко Г.Ф. Контролінг: посібник (для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання) – К.: Видавництво Європейського університету, 2010. – 136 с.
4. Друри К. Управленческий и производственный учет. – М.: Аудит, ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 1071 с.
5. Петренко С.Н. Контроллинг. / Учебное пособие. – К.: Ника-Центр. Эльга, 2013. – 328 с.

**4. Критерії оцінювання**

Засобом діагностики є тестове завдання закритої форми з запропонованими відповідями, з яких вибирають правильні множинним вибором (чотири відповіді, тільки одна з яких є правильною) та завдання відкритої форми. Кожна вірна відповідь оцінюється в 2 бали; 0 балів, якщо вказано неправильну відповідь, або вказано більше однієї відповіді, або відповіді не надано.

Тест (добірка тестових завдань кожного варіанта) має включати кількість тестових завдань, що є достатньою для забезпечення відповідної точності методу вимірювання. Ця характеристика має назву довжини тесту і складає 50 тестових завдань закритої форми.

**Структура білету**

073 «Менеджмент» ” для освітньої програми «Міжнародний менеджмент» за другим (магістерським) рівнем вищої освіти:

№ п.п.	Вид завдання	Кількість завдань	Дисципліни та кількість тестів у білеті	Максимальна кількість балів
1.	Тести (закрита форма)	50	-Загальне управління підприємством (20) - Функціональне управління підприємством (13) - Самоменеджмент (7) - Контролінг (10)	100

Кількість варіантів тестів до вступного випробування складає 4 варіанти. Всього передбачено 200 тестів.

Екзаменаційне завдання розраховано на 2 астрономічні години.

*Загальні критерії оцінювання:*

Елементи контролю	Максимальна кількість балів
Тестові завдання закритої форми (50 тестів за кожну правильну відповідь – 2 бали)	100
Разом	100