МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА МОРСЬКА АКАДЕМІЯ»
ДУНАЙСЬКИЙ ІНСТИТУТ

ЗАТВЕРДЖЕНО
Голова відбіркової комісії
ДНІУОМА
_____ Чимшир В.І.
«_26_» _____ 2026р.

ПРОГРАМА ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ІСПИТУ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ D3 МЕНЕДЖМЕНТ

НА ЗДОБУТТЯ СТУПЕНЯ МАГІСТР

галузь знань **D «БІЗНЕС, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВО»**
спеціальність **D3 МЕНЕДЖМЕНТ**

2026 рік

ПРОГРАМА ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ІСПИТУ (СПІВБЕСІДА ЗА ПРОГРАМОЮ ЄВІ) ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ D3 МЕНЕДЖМЕНТ НА ЗДОБУТТЯ СТУПЕНЯ МАГІСТР РОЗГЛЯНУТО ТА СХВАЛЕНО НА ЗАСІДАННІ КАФЕДРИ УПРАВЛІННЯ В ТРАНСПОРТНІЙ ГАЛУЗІ

Затверджено на засіданні Вченої ради ДІНУОМА
Протокол № 3 (3) від 26.05.2026 р.

Голова фахової атестаційної комісії:
д.п.н., професор,  Ірина СМИРНОВА

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА ДО ПРОГРАМИ

1. Загальні відомості

Програма єдиного фахового вступного іспиту складена відповідно до вимог Наказу Міністерства освіти і науки України № 157 від 11 .02.2022 р. «Про затвердження Програми предметного тесту з управління та адміністрування єдиного фахового вступного випробування».

Дана програма призначена для підготовки до єдиного фахового вступного випробування для вступу на навчання за другим (магістерським) рівнем вищої освіти серед випускників Національного університету «Одеська морська академія», Дунайського інституту Національного університету «Одеська морська академія» та інших закладів вищою освіти, що мають ступень бакалавра, або магістра, або спеціаліста .

На фаховому вступному іспиті випускники повинні продемонструвати знання фундаментальних основ менеджменту як основної дисципліни, що формує загальні та спеціальні (фахові, предметні) компетентності відповідно до Стандарту вищої' освіти України за спеціальністю «Менеджмент» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, затвердженого Наказом Міністерства освіти і науки України.

2. Тематичний план випробування

Розділ 1. Менеджмент

Тема 1. Теоретичні основи менеджменту.

1.1 Сутність та функціональні сфери 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, функцій 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-, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий і стратегічний менеджмент.

1.2. Організація та її середовище в менеджменті

Організація як соціальне утворення — група 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. Він полягає в розподілі загальної роботи на завдання, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей, і закріпленні їх за менеджерами;
- необхідність менеджменту як особливого виду діяльності, що забезпечує визначення цілей організації та координування роботи всіх працівників для їх досягнення.

Внутрішнє середовище організації — комплекс ситуаційних елементів, що формуються і контролюються керівництвом, змінюються під впливом зовнішнього середовища та процесів усередині організації.

Елементи внутрішнього середовища організації:

- цілі — конкретний кінцевий стан, бажаний результат, якого прагнуть досягти люди, працюючи разом;
- структура організації — логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних сфер, побудовані так, щоб уможливити ефективніше досягнення цілей;
- завдання організації та її працівників — певна робота, серія робіт або частина роботи, яка має бути виконана встановленим способом у визначені терміни;
- технологія — спосіб поєднання засобів, процесів, операцій, методів і 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 із цілями організації, а також їхньої здатності до саморозвитку.

Зовнішнє середовище організації — сукупність об'єктів та умов, з якими організація взаємодіє безпосередньо або які має враховувати.

Ознаки зовнішнього середовища організації:

- взаємопов'язаність чинників — рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на інші;
- складність — кількість чинників, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного з них;
- рухомість — швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації;
- невизначеність — обсяг інформації, якою володіє організація щодо конкретного чинника, та впевненість у цій інформації.

Зовнішнє середовище організації поділяється на середовище прямої дії (мікросередовище) і середовище опосередкованої дії (макросередовище).

Чинники середовища прямої дії та їхній вплив на функціонування: постачальники, споживачі, конкуренти, державні органи.

Чинники середовища опосередкованої дії: науково-технічні, соціокультурні, політичні, стан економіки.

1.3. Рівні менеджменту в організації

Управлінська праця — спеціалізований вид людської діяльності з виконання функцій менеджменту в організації. Її призначення — забезпечувати цілеспрямовану й скоординовану діяльність працівників щодо вирішення поставлених перед ними завдань.

Менеджер — фахівець, який обіймає постійну керівну посаду в організації, наділений повноваженнями та в їх межах приймає рішення за певними видами діяльності (функціональними сферами).

Ознаки діяльності менеджера:

- керування роботою одного чи декількох працівників організації;
- управління частиною або всією організацією, у якій він працює;
- отримання певних повноважень і прийняття в їх межах рішень, що матимуть наслідки для інших працівників організації.

Рівні менеджменту в організації та їхні завдання:

- **менеджери вищої ланки** (президент, віцепрезиденти, директор і заступники директора) — забезпечують формування місії та цілей організації, розроблення стратегічних планів, адаптацію організації до викликів і загроз зовнішнього середовища, налагодження ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем;
- **менеджери середньої ланки** — керівники виробничих і функціональних підрозділів, які узгоджують різні форми діяльності та зусилля підрозділів, забезпечують підготовку управлінських рішень на вищому рівні та конкретизують їх для менеджерів низової ланки;

- **менеджери низової ланки** (майстер, бригадир, керівник групи, керівник сектору) — лінійні керівники, які контролюють виконання виробничих завдань для забезпечення неперервності виробництва продукції та послуг.

1.4. Методи менеджменту: адміністративні, економічні, соціально-психологічні

Методи менеджменту — способи впливу керуючої системи управління на керовану.

Адміністративні методи менеджменту:

- організаційно-розпорядчі — впливають на структуру управління у формі штатів, регламентів діяльності, концепцій управління;
- оперативно-розпорядчі — визначають процес управління через угоди, накази, розпорядження;
- дисциплінарні — матеріальна та дисциплінарна відповідальність і стягнення, кримінальна відповідальність.

Економічні методи менеджменту:

- грошові: заробітна плата, премія, надбавка, доплата;
- майнові (негрошові): соціальне страхування, пільги, службове авто.

Соціально-психологічні методи менеджменту:

- соціологічні методи, спрямовані на групи людей та їхню взаємодію у процесі діяльності (зовнішній світ людини): підвищення соціально-виробничої активності, моральне стимулювання, соціальне нормування;
- психологічні методи, спрямовані на особистість працівника (внутрішній світ людини): гуманізація праці, психологічне спонукання, задоволення професійних інтересів, комплектування малих груп за психологічною сумісністю.

1.5. Процесний, системний і ситуаційний підходи в менеджменті

Процесний підхід:

- організація розглядається як система взаємопов’язаних процесів;
- управління — серія безперервних взаємопов’язаних дій для досягнення цілей організації;
- функції менеджменту: планування, організовування, мотивування, контролювання.

Системний підхід:

- система — сукупність взаємопов’язаних і взаємодіючих елементів, що визначають її характер;
- відкрита система взаємодіє із зовнішнім середовищем;
- закрита система має жорсткі, фіксовані межі, а її дії відносно незалежні від зовнішнього середовища.

Модель організації як відкритої системи має:

- **входи** — ресурси із зовнішнього середовища: людські, інформаційні, матеріальні, інвестиційні;
- **блок «переробка»** — перетворення ресурсів на продукцію чи послуги, що залежить від ефективності менеджменту;
- **виходи** — внесок організації у зовнішнє середовище: прибуток, збільшення частки ринку й обсягів продажів, реалізація соціальної відповідальності, задоволення працівників, зростання організації.

Ситуаційний підхід спрямований на взаємозв’язок конкретних прийомів і концепцій менеджменту з реальними ситуаціями для найефективнішого досягнення цілей організації.

Ситуація — конкретний набір обставин, що впливають на організацію впродовж певного часу.

Головне припущення ситуаційного підходу: універсальні теорії не можна застосовувати до діяльності всіх організацій через їхню унікальність.

Тема 2. Функція планування в менеджменті

2.1. Визначення планування та його завдання

Планування — заздалегідь окреслений порядок дій, необхідних для досягнення поставленої цілі або цілей.

Завдання планування:

- забезпечення узгодженості дій персоналу;

- усунення негативного ефекту невизначеності;
- зосередження зусиль на головних завданнях;
- забезпечення функціонування організації;
- встановлення контрольних показників функціонування організації.

2.2. Система планів організації та етапи планування за Р. Акоффом

Стратегічний план містить уявлення про організацію в майбутньому, її головні цілі, напрями та стратегію розвитку, ринки збуту, вимоги щодо бажаних темпів зростання виробництва та прибутковості.

Тактичний план містить формулювання головних завдань організації на встановлений період часу, а також визначені обсяги та структуру необхідних ресурсів і форми матеріально-технічного забезпечення її функціонування.

Операційний план — план поточної діяльності організації з деталізацією на рівні підрозділів.

Етапи процесу планування за Р. Акоффом:

1. визначення наявних проблем в організації;
2. планування її цілей;
3. планування засобів досягнення цілей;
4. планування необхідних ресурсів;
5. розроблення способів упровадження планів.

2.3. Стратегічне планування та його функціональне призначення

Стратегічне планування — набір дій і рішень керівництва, що приводять до формування специфічних стратегій досягнення організацією своїх цілей.

Основні напрями:

- розподіл обмежених організаційних ресурсів, зокрема управлінських талантів і технологічного досвіду;
- адаптація до зовнішнього середовища — стратегічні дії, що поліпшують відносини організації із зовнішнім середовищем і допомагають пристосовуватися до його змін;
- внутрішня координація — координація стратегічної діяльності для врахування сильних і слабких сторін організації та ефективної інтеграції внутрішніх операцій;
- усвідомлення організаційних стратегій — систематичний розвиток мислення менеджерів шляхом формування організації, здатної навчатися на попередніх стратегічних рішеннях.

2.4. Етапи стратегічного планування

Місія організації — основна загальна мета організації, що чітко визначає причину її існування.

Вимоги до формулювання місії:

- чітке визначення завдань організації щодо основної продукції та послуг;
- чітке визначення завдань організації щодо основних ринків і технологій;
- урахування специфіки зовнішнього середовища та принципів функціонування організації;
- урахування організаційної культури.

Цілі організації за SMART:

- конкретність або чітка специфікація;
- вимірюваність як умова визначення досяжності певного результату;
- досяжність як стимул для вирішення наявних завдань і подальшого розвитку;
- релевантність — відповідність конкретних цілей загальним стратегічним цілям і місії компанії;
- орієнтованість на конкретний термін.

Аналіз внутрішнього середовища — процес оцінювання потенціалу організації та виявлення її сильних і слабких сторін.

Аналіз зовнішнього середовища — процес визначення зовнішніх чинників для виявлення можливостей та загроз організації.

Методи оцінювання середовища функціонування організації:

- **SWOT-аналіз** — метод встановлення залежності між сильними сторонами, слабкими сторонами, можливостями та загрозами організації, який дає змогу якісно проводити стратегічний аналіз її діяльності;
- **PEST-аналіз** — метод виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників зовнішнього середовища;
- **матриця Бостонської консалтингової групи (BCG)** — інструмент для порівняння різних стратегічних зон господарювання, у яких працюють господарські підрозділи організації.

Чинники вибору стратегії: ризик, знання минулих стратегій, реакція на власників, чинник часу.

2.5. Управління реалізацією стратегічного плану

Тактика — розроблення короткострокових планів, що узгоджуються із загальними довгостроковими планами.

Політика — загальне керівництво для дій та прийняття рішень, яке забезпечує досягнення цілей і формується менеджерами вищої ланки на тривалий час.

Процедури — опис дій, які необхідно виконати в конкретній ситуації.

Правила — точне визначення того, що має бути зроблено в конкретній одиничній ситуації.

Бюджет — план витрат і доходів у вартісному та натуральному вираженні.

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

Тема 3. Функція організування в менеджменті

3.1. Функція організування та її місце в системі менеджменту

Функція організування (за Майклом Месконом) — процес створення структури організації, що дає людям змогу працювати разом для досягнення її цілей.

Основні процеси реалізації функції організування:

- створення системи повноважень;
- поділ організації на компоненти (підрозділи).

Основні завдання менеджера:

- формування організаційної структури;
- визначення форм і методів впливу на об’єкти управління;
- встановлення оптимальних відносин між структурними елементами.

3.2. Організування та організаційна діяльність

Форми реалізації організування: адміністративно-організаційне та оперативне управління.

Складові організаційної діяльності: диференціація та поділ праці.

Види поділу праці: функціональний, технологічний, кваліфікаційний.

- **Горизонтальний поділ праці** — поділ діяльності організації на складові елементи відповідно до кількісної диференціації та спеціалізації виробничого процесу.
- **Вертикальний поділ праці** — поділ діяльності в організації відповідно до ієрархічного порядку системи управління.

3.3. Делегування повноважень у менеджменті: поняття, елементи процесу делегування, типи повноважень

Повноваження — формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих, а також обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля працівників на виконання певних завдань.

Делегування повноважень — раціональний перерозподіл управлінських повноважень.

Основні елементи процесу делегування: відповідальність та організаційні повноваження.

Види управлінської відповідальності:

- загальна — її несе керівник організації;
- часткова — її несе виконавець.

Різновиди організаційних повноважень: розпорядчі, рекомендаційні, контрольно-звітні, координаційні, узгоджувальні.

Типи повноважень: лінійні, штабні, функціональні.

3.4. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: рівні складності, централізації та децентралізації

Організаційна структура — узгоджена сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних організаційних одиниць, які мають різне процесно-функціональне навантаження, підпорядкованість і забезпечують взаємозв'язки.

Етапи проєктування організаційної структури:

1. поділ організації на блоки на горизонтальному рівні;
2. визначення співвідношення повноважень різних посад;
3. визначення посадових обов'язків.

Основні складові організаційної структури: ступінь складності, ступінь формалізації, ступінь централізації.

Централізація і децентралізація — спосіб зосередження організаційних повноважень на вищому, середньому та низовому рівнях менеджменту.

3.5. Основні елементи та склад організаційної структури управління

Департаменталізація — процес структурного поділу організації за певними ознаками на структурні одиниці: підрозділи, служби, штаби.

Види департаменталізації: функціональний, продуктовий, територіальний.

Посадова інструкція — документ, що визначає права, обов'язки та відповідальність кожного працівника організації.

Вимоги до організаційної структури: адаптивність, гнучкість, адекватність, спеціалізація, оптимальність, оперативність, економічність.

Органіграма організаційної структури управління — схематичне відображення взаємопов'язаних елементів (органів управління, підрозділів, служб), які взаємодіють і перебувають у підпорядкуванні.

Типи організаційних структур управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна, матрична, мережева.

- **Лінійна структура** — структура, у якій між елементами існують лише одноканальні взаємодії; кожен підлеглий має одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі.
- **Функціональна структура** — структура, у межах якої організація поділяється на окремі елементи з чіткими та конкретними завданнями (виробництво, маркетинг, фінанси).
- **Лінійно-функціональна структура** — структура управління, що спирається на розподіл повноважень і відповідальності за функціями управління та прийняття рішень за вертикаллю.
- **Дивізіональна структура** — структура, сформована за принципом групування виробничих підрозділів (дивізіонів) за продуктами, групами споживачів або місцем розташування.
- **Матрична структура** — структура управління, що передбачає створення поряд із лінійними керівниками та функціональним апаратом тимчасових проєктних груп із фахівців функціональних підрозділів для створення нових видів продукції чи послуг.
- **Мережева структура** — структура управління, що передбачає передавання компанією більшості головних функцій незалежним організаціям та координацію їхньої діяльності за допомогою невеликої головної організації.

Тема 4. Мотивування як функція менеджменту

4.1. Сутність мотивування

Мотивування — процес спонукання себе та інших до діяльності шляхом використання мотивів людини для досягнення особистих цілей або цілей організації.

4.2. Основні поняття мотивування

- **Потреба** — внутрішній стан індивіда щодо усвідомленого психологічного або функціонального відчуття нестачі чогось. Основні потреби: первинні та вторинні; матеріальні та нематеріальні; природні та соціальні.
- **Мотив** — усвідомлене внутрішнє спонукання до поведінки, спрямованої на задоволення потреби.

- **Спонукання** — поведінкове виявлення й усвідомлення індивідом потреб та необхідність цілеспрямованих дій щодо їх задоволення.
- **Стимул** — зовнішній регулювальний вплив на індивіда або групу, що спонукає до цілеспрямованих дій.
- **Винагорода** — усе, що має цінність для людини або може здаватися їй цінним.
- **Цінність** — властивість певного предмета чи явища задовольняти потреби, бажання та інтереси людини.

4.3. Види мотивування

- **Внутрішнє мотивування** — формування людиною мотивів, що ґрунтуються на внутрішніх потребах і прагненні досягти певної мети, потязі до пізнання або страху.
- **Зовнішнє мотивування** — вплив на працівника через оплату праці, накази, норми поведінки, коли мотив поведінки зумовлений зовнішньою причиною.

4.4. Змістові та процесуальні теорії мотивування

Змістові теорії мотивування — спроби визначити й класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій.

Розробники змістових теорій мотивування: А. Маслоу, Д. МакКлеланд, Ф. Герцберг.

Процесуальні теорії мотивування ґрунтуються на тому, що поведінка працівників зумовлена не лише потребами, а й сприйняттям конкретної ситуації, очікуваннями, пов'язаними з нею, та 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

5.1. Сутність контролювання

Контролювання — процес виявлення можливих відхилень запланованих показників, встановлення причин цих відхилень і розроблення заходів щодо їх усунення.

Умови необхідності контролювання в менеджменті: невизначеність, запобігання кризовим ситуаціям, підтримка досягнення цілей організації.

5.2. Основні види контролювання

Основні види контролювання: попередній, поточний, завершальний.

- **Попередній контроль** — превентивні заходи, що здійснюються до фактичного початку робіт.
- Основний засіб попереднього контролю — реалізація визначених правил і процедур.
- **Поточний контроль** — вимірювання фактичних результатів процесу виробничо-господарської діяльності.
- Зворотний зв'язок у поточному контролі забезпечує своєчасне вирішення проблем.
- **Завершальний контроль** — виявлення рівня досягнутих результатів в організації.

Дві функції завершального контролю:

1. оцінювання правильності складеного плану;
2. ефективна реалізація функції мотивування.

5.3. Етапи процесу контролювання

Етапи процесу контролювання:

1. формування контрольованих показників;
2. вимірювання досягнутих результатів;
3. регулювання.

Тема 6. Інформація і комунікації в менеджменті

6.1. Інформація та її види

Управлінська інформація — відомості про стан і процеси у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, необхідні для прийняття управлінських рішень.

Види інформації за функціональним призначенням: планова, нормативно-правова, облікова, звітна, масова, інформація про особу, довідково-енциклопедична, соціологічна.

6.2. Вимоги до управлінської інформації

- **Точність** — достовірне й однозначне відображення необхідних управлінських даних.

- **Своєчасність (оперативність)** — чітка періодичність надходження інформації та своєчасне отримання її споживачем.
- **Повнота** — мінімально достатній обсяг інформації для оцінювання ситуації та прийняття управлінського рішення.
- **Корисність** — характеристика, що збільшує ймовірність вирішення конкретного завдання.
- **Доступність** — зрозуміла форма подання інформації, що не ускладнює процес прийняття рішень.

6.3. Поняття комунікації, її види та засоби

Комунікація — обмін інформацією за допомогою різних форм зв'язку для досягнення цілей організації.

Види комунікацій:

- **організаційні (формальні):** між організацією та зовнішнім середовищем; міжрівневі; горизонтальні; між керівником і підлеглими;
- **міжособистісні (неформальні):** вербальні та невербальні.

Засоби комунікації:

- вербальні: презентація, переговори;
- невербальні: візуальні, тактильні.

6.4. Перешкоди в комунікаціях

- **Фільтри інформації** — засоби усунення надлишкової або небажаної інформації.
- **Відсутність атмосфери довіри** — помилкова впевненість у тому, що надіслане повідомлення відповідає дійсності за поданою інформацією.
- **Шуми в комунікації** — додаткові сигнали, не передбачені джерелом інформації, які спотворюють інформацію або спричиняють помилки в її передаванні.
- **Відсутність зворотного зв'язку** — відсутність своєчасної реакції одержувача на повідомлення відправника.
- **Витік інформації** — розголошення або несанкціонований доступ до інформації.

6.5. Комунікаційний процес

Комунікаційний процес — обмін інформацією між відправником та одержувачем.

Складові класичної моделі комунікаційного процесу:

1. формулювання повідомлення відправником;
2. кодування повідомлення та вибір каналу;
3. декодування інформації одержувачем;
4. зворотний зв'язок.

Тема 7. Управлінські рішення

7.1 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.

7.2 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.

7.3 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 договірною; 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 можливого 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.

7.4 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. Стилі керівництва.

8.1 Вплив як будь-яка поведінка однієї людини, яка змінює поведінку, відносини або відчуття іншої людини.

8.2 Форми впливу у менеджменті:

переконання (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 вольової 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).
8.3 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.
8.4 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.
8.5 Лідерство як здатність через особисті якості впливати на поведінку окремих осіб чи груп працівників у процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.
8.6 Підходи до лідерства:

- підхід з позиції 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.

8.7 Стиль керівництва як звична манера поведінки керівника щодо підлеглих для здійснення на них впливу та спонукання до досягнення цілей організації.
8.8 Класифікація стилів керівництва (за Куртом Левіним): авторитарний, демократичний, ліберальний
Характеристики авторитарного стилю керівництва: повне перекладання відповідальності на виконавців; рішення ухвалюється 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.

3. Проведення єдиного фахового вступного випробування

3.1. Форма, порядок, тривалість, форма білета Єдиного фахового вступного випробування.

3.1.1. Форма Єдиного фахового вступного випробування

Вступники ДІНУОМА за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістр складають Єдине фахове вступне випробування у формі фахового іспиту. Повторне складання вступного випробування не допускається.

3.1.2. Порядок проведення Єдиного фахового вступного випробування

Єдине фахове вступне випробування проводиться відповідно до Положення «Про порядок вступних іспитів в ДІНУОМА».

3.1.3. Тривалість проведення Єдиного фахового вступного випробування

Кожен екзаменаційний білет включає 1 питання, що обираються з загального банку
питань. Час, відведений для відповідей на екзаменаційний білет, дорівнює 1 годині (60 хвилинам) з моменту початку тестування.
Після цього комп'ютерна програма шдраховує кільюсть правильних відповідей та виставляє загальну оцінку.

4. Критерії оцінювання единого фахового вступного випробування

Оцінка за єдине фахове вступне випробування виставляється після його закінчения на підставі складання балів, отриманих абітурієнтом за відповіді на кожне тестове питання. Кожний варіант екзаменаційного білету складається з 25 тестових питань. Питання не можуть мати більш ніж одну правильну відповідь. Вірна відповідь на кожне тестове питания
оцінюється у 8 балів. Якщо відповідь є невірною або зовсім відсутня, то вона оцінюється у О балів.
Загальна оцінка рівня знань визначається як сума балів, отриманих за тести. Таким чином, максимальний бал за відповіді на тестові питання
складає 200 балів.
Оцінка рівня знань виставляється у відомості.
Повністю оформлені відомості, де проставлені оцінки, подаються до Приймальної комісії ДІНУОМА.

5. Список рекомендованої літератури

1. 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.
2. Снітко С.О., Завгородня С. Є. С-53 Менеджмент:підруч. для студ.ден. та заоч. форм навч. Першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою енеджмент
Організацій і адміністрування / Єлизавета Олександрівна Євгенія Снітко, - Євгеніївна Завгородия; ДР Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка» Старобільськ: Вид-во ДЗ«ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. - 281 с.
3. Герасименко Ю.В., Підвальна О.Г. Менеджмент: навч. Вінниця: Консоль, 2017. 255 с.
4. Менеджмент: навч.посіб. / [Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Покансвич, та ін.]; за заг. Редакція Г. С. Мошека. К.: Ліра-К, 2015.-550 с.
5. Шкільияк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф.,Крисько Ж.Л., Демків І.-О.Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. - 252 с.
Менеджмент: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.

- Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палагєх, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белов. За заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
- Основи менеджменту. Теорія і практика: навчальний посібник / Г.Є. Мошек [та ін.] ; за ред. Г.Є. Мошека. – Київ : Ліра-К, 2017. – 528 с.
- Палагєх Ю.І., Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник / Ю. Палагєх, Г. Мошек, І. К. ; Ліра-К, 2018. 528 с.
- Голіздра Я. Д. Концепція влади й відповідальності. Менеджмент керівника організації у прийнятті управлінських рішень. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2020. 425 с.
- Менеджмент. Практикум/ Навч. посібник / К. В. Белоус, О.К. Афанасьєва. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. – 118 с.
- Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. – Ч. ІІ. – Менеджмент: навч. посіб. / [О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. – 326 с.