

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Ректор НУБіП України

Вадим ТКАЧУК

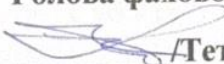
» травня 2026 р

**ПРОГРАМА  
ФАХОВОГО ІСПИТУ**

з освітньо-професійної програми  
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»  
для підготовки здобувачів  
другого (магістерського) рівня вищої освіти

за спеціальністю D3 «Менеджмент»  
галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»

Голова фахової атестаційної комісії

  
Тетяна МОСТЕНСЬКА /

Київ – 2026

Тестове завдання для вступу на програму підготовки фахівців другого (магістерського) рівня вищої освіти складається з 30 запитань із комплексу фахових дисциплін. За характером формування відповідей використовуються завдання закритої та відкритої форм. Завдання закритої форми представлені запитаннями, що потребують обрання однієї або кількох відповідей із запропонованого набору варіантів, вибору відповідності або їхньої послідовності. Відкритими є запитання, в яких необхідно коротко відповісти на поставлене питання (одним словом чи словосполученням, вписати формулу), дати числову відповідь або вказати результат розрахункової задачі.

## **ПЕРЕЛІК ДИСЦИПЛІН ТА ЇХНІХ РОЗДІЛІВ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ІСПИТ**

### **МЕНЕДЖМЕНТ**

Історія розвитку та роль менеджменту в сучасних організаціях. Загальна характеристика еволюції наукових підходів до управління організаціями. Класична теорія менеджменту (школа наукового менеджменту, адміністративна школа менеджменту); неокласична теорія менеджменту (школа людських ресурсів); кількісна теорія менеджменту. Сутнісна характеристика процесного, системного, ситуаційного підходів до управління. Сучасні напрями розвитку науки управління. Розвиток управлінської науки в Україні. Гуманізація, глобалізація та цифровізація як головні характеристики сучасного менеджменту.

Організація та її середовище в менеджменті. Організація як об'єкт управління. Поняття «організація». 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 управлінської діяльності. Організація як відкрита система. Життєвий цикл організації. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації та основні їх чинники. Базові моделі організації та відповідні до них концепції управління організацією.

Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування». Управління як наука і мистецтво. Сучасне тлумачення ролі і сутності менеджменту. Суб'єкт і об'єкт менеджменту. Менеджмент як система. Принципи менеджменту (за А. Файолем, принципи сучасного менеджменту). Функціональні сфери менеджменту: операційний, HR-менеджмент, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий, стратегічний. Менеджер в організації, його значення і роль. Ознаки діяльності менеджера. Ролі менеджера в організації за Г. Мінцбергом. Якості, необхідні менеджерам. Розподіл управлінської праці. Перспективна модель менеджера. Рівні менеджменту в організації (вищий, середній, низовий) та їх завдання. Управлінська праця як спеціалізований вид людської діяльності.

Методи менеджменту. Класифікація методів менеджменту. Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи менеджменту. Економічні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту.

Функції менеджменту та їх класифікація. Загальні та специфічні функції менеджменту. Планування як функція менеджменту, його суть та завдання.

Принципи планування, види планування та їх взаємозв'язок. Класифікація планів організації. Стратегічний, тактичний, операційний плани. Етапи процесу планування. Система планів організації, 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). Стратегічне планування, етапи стратегічного планування. Місія організації як основна, загальна мета організації, що чітко визначає причину її існування. Цілі організації (SMART) та вимоги до них, «дерево» цілей. Сутність концепції «управління за цілями» (MBO (management by objectives)). Класифікація стратегій. Базові стратегії. Чинники вибору стратегії. Методи оцінювання середовища функціонування організації та стратегічних зон господарювання: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз стратегічних альтернатив (матриця Бостонської консалтингової групи (BCG)). Управління реалізацією стратегічного плану. Суть понять: «тактика», «політика», «процедури», «правила», «бюджет».

Організація (організування) як функція менеджменту. Основні процеси реалізації функції організація: створення системи повноважень, розподіл організації на компоненти (підрозділи). Горизонтальний та вертикальний поділ праці. Організація та організаційна діяльність. Організація взаємодії. Повноваження та відповідальність. Делегування повноважень у менеджменті: елементи процесу делегування, типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні). Організаційні структури. Сутність організаційної структури. Основні складові організаційної структури: ступінь складності, ступінь формалізації, ступінь централізації. Департаменталізація як процес структурного поділу організації за певними ознаками на структурні одиниці: підрозділи, служби, штаби. Види департаменталізації: функціональна, продуктова, територіальна. Класифікація організаційних структур. Характеристика основних видів організаційних структур. Елементи структури. Типи структур управління: лінійна, функціональна (з чіткими та конкретними завданнями (виробництво, маркетинг, фінанси)), лінійно-функціональна, дивізійна (за продуктами, за групами споживачів, за місцем розташування), матрична (передбачає створення тимчасових проєктних груп), мережева, адаптивна.

Мотивація як функція менеджменту. Мотивація та її основні компоненти: потреба (первинні та вторинні потреби, матеріальні та нематеріальні; природні та соціальні), мотив, спонукання, стимул, винагорода, цінність. Види мотивування: внутрішнє (виходячи з внутрішніх потреб людини, прагнення досягнення певної мети, потягу до пізнання, страху тощо), зовнішнє (виникає через зовнішній вплив на працівника через оплату праці, накази, норми поведінки і т.ін.). Еволюція теорій мотивацій. Змістовні та процесні (процесуальні) теорії мотивації.

Контроль як функція менеджменту. Умови необхідності контролювання в менеджменті: невизначеність; запобігання виникненню кризових ситуацій; підтримка досягнення цілей організації. Еволюція поглядів на контролювання в управлінській діяльності. Поняття «контроль» та його місце в системі управління. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю:

попередній, поточний, заключний. Етапи процесу контролю: формування контрольованих показників, вимірювання досягнутих результатів, регулювання. Етапи регулювання: зворотний зв'язок, оцінка виконання рішень, корегування рішень.

Управлінські рішення в менеджменті. Класифікація управлінських рішень, вимоги до їх якості. Процес прийняття управлінських 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. Чинники, що впливають на управлінські рішення (особистісні оцінки керівника, рівень ризику, час і оточення, що змінюється, інформаційні та поведінкові обмеження, негативні наслідки та взаємозалежність рішень). Характеристика управлінських рішень: запрограмовані, незапрограмовані, інтуїтивні управлінські рішення, управлінські рішення, що ґрунтуються на судженнях, раціональні управлінські рішення. Поняття і моделі теорії прийняття рішень: класична, поведінкова, ірраціональна. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів. Методи обґрунтування управлінських рішень. Класифікація та призначення кількісних і якісних методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Характеристика загальнонаукових підходів і способів (системний, комплексний, моделювання, експериментування) до прийняття управлінських рішень. Сутнісна характеристика методу «платіжної матриці». Побудова «дерева рішень» та вибір оптимального варіанта.

Інформація в менеджменті. Класифікація інформації. Вимоги до управлінської інформації. Інформаційний процес. Поняття комунікації. 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. Шуми в комунікації. Комунікаційний процес, його елементи та етапи. Складові сучасної моделі комунікаційного процесу: формулювання повідомлення відправником; кодування повідомлення і вибір каналу; декодування інформації одержувачем; зворотний зв'язок. Управління організаційними комунікаціями.

Керівництво та лідерство. Керівництво в організації, форми влади та впливу. Форми впливу у менеджменті: переконання, навіювання, вплив через участь, примус. Влада у менеджменті. Типи (види) влади у менеджменті: законна (традиційна) влада, влада примусу, влада винагороди, інформаційна влада, влада зв'язку, влада експерта, еталонна влада (влада прикладу). Лідерство в менеджменті. Теорії лідерства. Формальне та неформальне лідерство. Підходи до лідерства: підхід з позицій особистих якостей; поведінковий підхід; ситуаційний підхід. Сучасні підходи до визначення ефективності стилів керівництва. Стиль керівництва як манера поведінки

керівника. Класифікація та характеристика стилів керівництва (за К. Левіним): авторитарний, демократичний, ліберальний.

Поняття «конфлікт» і «стрес» в менеджменті. Конфліктні ситуації. Різновиди та причини виникнення конфліктних ситуацій. Міжособистісні та міжгрупові конфлікти в організаціях. Модель і стадії розвитку конфлікту. Шляхи конструктивного вирішення конфліктів. Поведінка людей у конфліктних ситуаціях. Управління конфліктами в організаціях. Суть та природа стресу, розуміння стресостійкості.

Маркетинговий менеджмент. Теоретичні основи сучасного маркетингового менеджменту, методи і прийоми його застосування у практичній ринковій діяльності підприємств. Місце маркетингу в системі управління підприємством, поняття маркетингового менеджменту та його методологічні основи, особливості організації, планування, реалізації та контролю маркетингової діяльності підприємств, розроблення маркетингових стратегій, програм і планів маркетингу.

Природа організаційних змін, різновиди нововведень. Управління змінами, подолання опору змінам. Організаційний розвиток та управління ним. Соціальна відповідальність та етика в менеджменті. Організаційна культура, її роль та значення в управлінні організацією.

Поняття «ефективність управління». Підходи до визначення ефективності управління (цільовий, функціональний, композиційний, множинний, поведінковий). Показники ефективності управлінської діяльності. Напрями підвищення ефективності управління організацією.

## ПРИКЛАД ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

### Частина 1 (базовий рівень)

(15 завдань, вирішення яких передбачає одну правильну відповідь на завдання)

**1. Відокремлення управлінської роботи від інших видів робіт означає, що відбувся поділ праці:**

1	стратегічний
2	вертикальний
3	функціональний
4	горизонтальний

**2. Як правильно визначити, що таке мотивація працівників в організації:**

1	контроль виконання робіт підлеглими
2	планування роботи підлеглих
3	організація робіт підлеглих
4	спонування підлеглих до роботи

### Частина 2 (середній рівень)

(10 завдань, вирішення яких передбачає кілька правильних відповідей на завдання, встановлення відповідності, правильної послідовності, відповідь на відкриті запитання)

**1. Система – це:**

1	сукупність взаємопов'язаних елементів (частин), які при постійній взаємодії визначають її характер
2	процес сукупності безперервних взаємопов'язаних дій
3	сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, яка має на меті досягнення певних цілей, і ґрунтується на принципах самоорганізації, енергії і розвитку
4	сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації

**2. Школа науки управління або емпірична школа управління вивчає менеджмент з позицій:**

1	поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці та застосуванню моделей
2	розвитку кількісних методів для допомоги керівникам, що приймають рішення в складних ситуаціях
3	застосування прийомів управління міжособовими відносинами для підвищення ступеню задоволення і продуктивності
4	описання функцій управління

### Частина 3 (високий рівень)

*(5 завдань, вирішення яких передбачає чітку (конкретну) відповідь, розгорнуту обґрунтовану відповідь на відкриті запитання, встановлення відповідності, правильної послідовності, розв'язати задачу)*

**1. Встановити відповідність між групами якостей, якими має володіти сучасний менеджер та їх характеристиками:**

<b>1. Технічні</b>	<b>А.</b> здатність ідентифікувати ключові чинники тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги
<b>2. Аналітичні</b>	<b>Б.</b> здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення
<b>3. Діагностичні</b>	<b>В.</b> здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності

**2. До України з Німеччини надійшов товар. Згідно з договором купівлі-продажу товар поставляється за умовами DAP Харків, митна вартість якого – 100 тис. дол. США.**

**При митному оформленні були сплачені такі платежі: митний збір (100 євро), мито (ставка – 0 %) та ПДВ (ставка – 20 %).**

**Курси валют на дату оформлення вантажної митної декларації: за 1 євро – 51,3 грн; за 1 дол. США – 42,1 грн.**

**Розрахувати митні платежі.**

*у бланку відповідей впишіть правильну відповідь*

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. – К.: ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК». Книга 1. 2023. – 276 с.
2. Гоголя О. П., Харченко Г. А. Практикум з менеджменту : навчальний посібник. К. : ЦП "Компринт", 2022. – 428 с.
3. Комеліна О.В., Редкін О.В. Виробничий та операційний менеджмент: навч. посібник. Частина 1. Полтава: «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. – 337 с.
4. Комунікаційний менеджмент: навчальний посібник / О.Є. Гудзь, І.М. Маковецька. – Львів : «Галицька видавнича спілка», 2021. – 224 с.
5. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. – 512 с.
6. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. К.: НАУ, 2022. – 204 с.
7. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. – К.: НАУ, 2022. – 204 с.
8. Менеджмент : навчальний посібник / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. – Вид. 2-ге переробл. і допов. – Львів : «Новий Світ-2000», 2026. – 356 с.
9. 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.
10. Менеджмент персоналу : підручник / Л. Алексеєнко, В. Брич, О. Борисяк та ін. за заг. ред. В. Брича. - Тернопіль : ЗУНУ, 2023. – 640 с.
11. Ризик-менеджмент : навч.-метод. посібник [Електронне видання] / О. Кібік, О. Слободянюк, Л. Кузнецова ; Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». – Одеса : Фенікс, 2024. – 84 с.
12. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / А. В. Балабаниць, М. О. Горбашевська, Л. А. Кислова, В. М. Мацука, Ф. Л. Перепадя ; за заг. ред. А. В. Балабаниць. – Маріуполь : МДУ, 2022. – 343 с.
13. Тюріна Н., Карвацька Н. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : Навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2024. – 408 с.
14. Управління організацією : навчальний посібник / Т. І. Балановська та ін. К. : ФОП Ямчинський О.В., 2021. – 464 с.
15. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.
16. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. – 258 с.

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ відповідей вступника на тестові завдання

Метою тестування за фахом є перевірка відповідності знань, умінь і навичок вступників програмним вимогам, з'ясування компетентності та оцінка ступеня підготовленості вступників для отримання другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Оцінювання знань вступників на вступних випробуваннях здійснюється за шкалою від 0 до 200 балів.

Кожне тестове завдання складається із 30 питань, які за ступенем складності поділені на три частини:

У **частині 1** (базовий рівень) пропонується всього 15 завдань з вибором однієї правильної відповіді. За правильне розв'язання кожного завдання вступник отримує **4 бали**. Відповідно за правильне розв'язання усіх завдань частини 1 вступник отримує 60 балів.

У **частині 2** (середній рівень) пропонується всього 10 завдань: тестові завдання із декількома правильними відповідями, на встановлення відповідності або встановлення правильної послідовності, відповідь на відкрите питання. За правильне розв'язання одного питання вступник може отримати **2, 4, 6, 8 балів** – 2 бали за кожну правильно обрану відповідь, встановлену відповідність чи послідовність. Максимальна кількість балів за правильне вирішення завдань частини 2 – 80 балів.

Завдання **частини 3** (високий рівень) складає 5 завдань: на встановлення відповідності або встановлення правильної послідовності, розв'язання задачі, питання у відкритій формі з розгорнутою відповіддю. За кожне правильне розв'язання завдання вступник отримує **12 балів**. За завдання частини 3 вступник максимально отримує 60 балів.

Відсутність відповіді або неправильна відповідь оцінюється в 0 балів.

Максимальна кількість тестових балів, яку можна набрати, правильно виконавши всі завдання тестової роботи – 200 балів.

Фахова атестаційна комісія оцінює роботу за загальною сумою балів, набраних вступником за результатами тестування, яка може бути в межах від 0 до 200 балів.

Час виконання тестових завдань становить 180 хвилин.

Голова фахової атестаційної комісії



/Тетяна МОСТЕНСЬКА /