

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ



ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор НУБіП України

Вадим ТКАЧУК

2026 року

**ПРОГРАМА
ФАХОВОГО ІСПИТУ**

з освітньо-професійної програми
«Управління інноваційною та консалтинговою діяльністю»
для підготовки здобувачів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю D3 «Менеджмент»
галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»

Голова фахової атестаційної комісії

 /Ольга ВИТВИЦЬКА/

Київ – 2026

Тестове завдання для вступу на програму підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти складається з 30 запитань із дисциплін фахової підготовки. 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.

До програми фахових вступних випробувань увійшли змістові модулі програм нормативних дисциплін з професійної підготовки.

Програма вступних фахових випробувань складається з таких дисциплін та їх розділів: 1. Менеджмент 2. Інноваційний менеджмент 3. Управлінський консалтинг

ПЕРЕЛІК ДИСЦИПЛІН ТА ЇХНІХ РОЗДІЛІВ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ІСПИТ

1. МЕНЕДЖМЕНТ

Історія розвитку та 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.

Організація як об'єкт управління. Організація та її середовище в менеджменті.

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.

Зовнішнє та внутрішнє середовище організації та основні їх чинники.

Базові моделі організації та концепції управління організацією.

Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування».

Менеджмент як система.

Менеджер в організації, його значення і роль. Рівні менеджменту в організації (вищий, середній, низовий) та їх завдання.

Методи 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. Класифікація планів організації. Стратегічний, тактичний, операційний плани.

Стратегічне планування, етапи стратегічного планування.

Цілі організації (SMART) та вимоги до них.

Сутність концепції «управління за цілями» (MBO).

Методи оцінювання середовища функціонування організації та стратегічних зон господарювання: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз стратегічних альтернатив (матриця Бостонської консалтингової групи (BCG)).

Організація (організування) як функція менеджменту.

Сутність та основні складові організаційної структури.

Мотивація як функція менеджменту. Змістовні та процесні (процесуальні) теорії мотивації. Види мотивування: внутрішнє, зовнішнє.

Контроль як функція менеджменту. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю: попередній, поточний, заключний.

Управлінські рішення в менеджменті. Поняття і моделі теорії прийняття рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень. Побудова «дерева рішень» та вибір оптимального варіанту.

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. Підходи до лідерства: підхід з позицій особистих якостей; поведінковий підхід; ситуаційний підхід.

Сучасні підходи до визначення ефективності стилів керівництва. Класифікація та характеристика стилів керівництва (за К. Левіним): авторитарний, демократичний, ліберальний.

Поняття комунікації. Види комунікацій.

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.

Засоби комунікацій: вербальні засоби комунікації (презентація, переговори); невербальні засоби комунікації (візуальні; тактильні). Перешкоди в комунікаціях.

Різновиди та причини виникнення конфліктних ситуацій. Міжособистісні та міжгрупові конфлікти в організаціях.

Модель і стадії розвитку конфлікту.

Шляхи конструктивного вирішення конфліктів.

Соціальна відповідальність та етика в менеджменті.

2. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Інноваційний менеджмент в системі функціональної сфери менеджменту.

Природа організаційних змін, різновиди нововведень.

Роль держави у створенні механізму регулювання інноваційної діяльності організацій.

Інноваційний розвиток та управління ним.

Формування ціннісних мотиваційних механізмів як елемент управління людськими ресурсами інноваційних структур.

Організаційна культура, її роль та значення в інноваційному управлінні

організацією.

Управлінське рішення та характеристика способів його прийняття в інноваційному менеджменті.

Особливості управління персоналом при здійсненні інноваційної діяльності.

Нові організаційні форми, які забезпечують розвиток інноваційних процесів.

Стратегічне планування, як елемент стратегічного управління та метод реалізації інноваційної стратегії.

Інноваційні ресурси та інформаційні технології.

Роль венчурного бізнесу в розвитку інноваційної діяльності.

Чинники ризику в інноваційній діяльності.

Інвестиційні ресурси в управлінні інноваційними процесами.

Напрями підвищення ефективності управління інноваціями в організації.

Ефективність взаємодії освіти-науки-виробництва.

3. УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ

Розвиток управлінського консультування.

Організаційні засади функціонування консалтингових фірм.

Кадрове забезпечення консалтингової діяльності.

Особливості ринку консалтингових послуг.

Роль консалтингу у процесі удосконалення системи менеджменту організації.

Якість консалтингових послуг.

Маркетинг консалтингових послуг.

Психологічний аспект комунікацій «консультант- клієнт».

Реклама консалтингових послуг.

Інформатизація та консалтингова діяльність.

ПРИКЛАД ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

Частина 1 (базовий рівень)

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

1. Процес ефективного формального і неформального впливу на людей у зв'язку з реалізацією місії підприємства (фірми) трактують, як:

	лідерство
	регулювання
	комунікація
	мотивація
	організація

2. Нововведення, що зумовлюють переважно еволюційні перетворення у сфері діяльності конкретних підприємств, є:

	локальними
	соціальними
	глобальними
	економічними

Частина 2 (середній рівень)

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

1. До основних елементів організаційного процесу (організаційної діяльності) відносять:

	розподіл праці
	департаменталізація
	делегування повноважень
	розробка стандартних операційних процедур
	формування політики
	координація робіт і видів діяльності

2. Встановити відповідність між групами якостей, якими має володіти інноваційний менеджер та їх характеристиками:

1. Суперноватори	А) швидко сприймають нове, але попередньо обмірковують Б) повільно сприймають нове, схильні не до змін, а до збереження існуючих традицій
2. Новатори	
3. Поміrkовані	
4. Консерватори	

5. Суперконсерватори	<p>В) схильні купувати нові товари, не чекаючи їх визнання з боку інших</p> <p>Г) є активними противниками будь-яких новинок, не сприймають нічого, що може змінити їхні звички</p> <p>Д) сприятливі до інновацій хоча й пасивні</p>
----------------------	---

3. Результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання певних проблем управління - це ...

(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь)

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. Розкрийте суть поняття «опір змінам»

(дайте ґрунтовну відповідь)

2. Упорядкуйте етапи комунікаційного процесу в логічній послідовності (починаючи з першого етапу):

1	формування або вибір ідеї
2	декодування
3	кодування та передача ідеї
4	здійснення зворотного зв'язку

3. Номінальна заробітна плата робітника підвищилася на 35 %, ціни зросли на 7 %. Як змінилася реальна заробітна плата робітника?

(у бланку відповідей впишіть вірну відповідь)

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Безкровний М.Ф., Кропивко М.Ф., Палеха Ю.І., Іщенко Т.Д. Управлінський консалтинг : підручник. Київ : Ліра-К. 2019. 336 с.
2. Витвицька О.Д. Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика: колективна монографія/ за заг. ред. д.е.н., професора Витвицької О.Д. Київ: Вид-во ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2021. 450 с.
3. Інноваційний менеджмент: підручник/ С.М. Іляшенко. ВД «Гельветика». Одеса, 2023.334с.
4. Інноваційний менеджмент: підручник/ П.П. Микитюк, В.Я. Брич, М.М. Шкільняк. Екон. думка. ТНЕУ, 2019. 518 с.
5. 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.
6. Менеджмент: навчальний посібник / А.М. Балашова, Г.Є. Мошека. Видавництво: Ліра-К., 2022. 646 с.
7. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
8. Менеджмент персоналу: підручник / Л. Алексеєнко, В. Брич, О. Борисяк [та ін.] ; за заг. ред. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
9. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту: магістерський курс за ред. д.е.н., проф. Іляшенка С.М. Університетська книга. Суми, 2025. 856 с.
10. Ronald Cook, Michael Harris, and Dennis Barber III (2022). Management Consulting Projects: A Stepby-Step Experiential Guide. (6th Edition). Routledge. VitalSource.
11. Richard Newton (2021) The Management Consultant: Mastering the Art of Consultancy. (3rd Edition). Oxford Academic

КРИТЕРІЙ ОЦІНЮВАННЯ
відповідей вступника на тестові завдання
для вступу на програми підготовки
здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти

Метою тестування за фахом є перевірка відповідності знань, умінь і навичок вступників програмним вимогам та оцінка ступеня підготовленості вступників.

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 10 завдань: тестові завдання із декількома правильними відповідями, на встановлення відповідності або правильної послідовності, відповідь на відкрите запитання. Залежно від правильності та повноти наданої відповіді вступник може отримати 2, 4, 6, 8 балів. Максимальна кількість балів за правильне вирішення завдань частини 2 становить 80 балів.

Завдання частини 3 (високий рівень) складає 5 завдань: запитання у відкритій формі з розгорнутою відповіддю, встановлення відповідності або правильної послідовності, розв'язання задачі. За кожен правильну відповідь 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 знаходитись в межах від 0 до 200 балів.

Час виконання тестових завдань становить 180 хвилин.

Голова фахової атестаційної комісії

//Ольга ВИТВИЦЬКА/