

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Голова приймальної комісії  
Харківського національного  
економічного університету  
імені Семе́на Кузне́ця

**Володимир ПОНОМАРЕНКО**

«» \_\_\_\_\_ 2022 р.



**ПРОГРАМА ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**

освітній ступінь «МАГІСТР»

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма «Бізнес - адміністрування»

(для іноземців та осіб без громадянства)

Харків  
2022

Вступне фахове випробування є комплексним іспитом, що включає теоретичну (тестові завдання різного рівня) та практичну (три завдання різного ступеню складності) частини в межах галузевого стандарту вищої освіти України з підготовки бакалаврів за спеціальністю 073 «Менеджмент». До складу екзаменаційних білетів зі вступного фахового випробування внесені завдання за наступними навчальними дисциплінами: менеджмент, економіка і фінанси підприємства, маркетинг, операційний менеджмент, самоменеджмент.

Завдання вступного фахового випробування складено з метою виявлення знань, вмінь, компетентностей, якими володіє бакалавр з менеджменту (табл. 1).

Таблиця 1

## Основні компетентності, якими повинен володіти бакалавр з менеджменту

Вид компетентностей	Склад компетентностей
1	2
Загальні компетентності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.</li> <li>2. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.</li> <li>3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.</li> <li>4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях</li> <li>5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.</li> <li>6. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.</li> <li>7. Здатність спілкуватися іноземною мовою.</li> <li>8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.</li> <li>9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.</li> <li>10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.</li> <li>11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.</li> <li>12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).</li> <li>13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.</li> <li>14. Здатність працювати у міжнародному контексті.</li> <li>15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).</li> </ol>

## Продовження табл. 1

1	2
Спеціальні компетентності	1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.
	2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.
	3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.
	4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.
	5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.
	6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.
	7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.
	8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.
	9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.
	10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.
	11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.
	12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.
	13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.
	14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.
	15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

### СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ ЗІ ВСТУПНОГО ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ

Екзаменаційний білет зі вступного фахового випробування включає дві частини:

тестові завдання чотирьох різновидів (за вибором однієї відповіді, за вибором декількох відповідей, на встановлення відповідності і на встановлення правильної послідовності);

практичні завдання двох рівнів складності (два діагностичні завдання й одне евристичне завдання).

Розподіл балів відповідно до рівня складності завдань у білеті зі вступного фахового випробування наведено у табл. 2.

Таблиця 2

**Розподіл балів відповідно до рівня складності завдань  
у білеті зі вступного фахового випробування**

Рівень складності	Кількість контрольних завдань		Кількість балів за одне завдання	Розподіл балів в одному білеті	Різновид завдань
	тестові завдання	задачі			
I. Рівень складності	10	–	2	20	з вибором однієї відповіді
	10		5	50	з вибором декількох правильних відповідей
	5		5	25	на встановлення відповідності
	5		5	25	на встановлення правильної послідовності
II. Рівень складності (діагностичні завдання)	–	1	15	15	розрахункове завдання (на 2 – 4 дії)
	–	1	25	25	розрахункове завдання (на 4 – 6 дії)
III. Рівень складності (евристичне завдання)	–	1	40	40	творчі або розрахункові завдання з ускладненим алгоритмом

Тестові завдання включають 30 тестів різного типу, серед яких:

10 тестових завдань з одиничним вибором;

10 тестових завдань з множинним вибором;

5 тестових завдань на відновлення відповідності частин;

5 тестових завдань на відтворення вірної послідовності.

Загальна оцінка тестових завдань становить 120 балів.

Практичні завдання включають завдання різного рівня складності, а саме два діагностичних завдання та одне евристичне завдання. Загальна оцінка за виконання практичних завдань складає 80 балів.

## ЗМІСТ ФАХОВИХ ВСТУПНИХ ВИПРОБУВАНЬ

### Тема 1. Основи менеджменту

Сутність і зміст менеджменту в організації. Історія розвитку управлінської науки.

Організація як об'єкт менеджменту. Організація як відкрита система. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації.

Прийняття управлінських рішень, у тому числі в умовах невизначеності і в умовах ризику (на основі наявних сценаріїв майбутнього). Побудова дерева рішень.

Сутність і зміст функцій менеджменту: планування, організація, мотивування, контроль.

Планування діяльності підприємства, складання стратегічних і тактичних планів. Етапи планування.

Організаційна структура управління підприємством. Типи організаційних структур управління: лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, дивізійні, матричні, їх переваги і недоліки. Визначення організаційної структури управління підприємством. Проектування організаційної структури.

Мотивація персоналу підприємства. Теорії мотивації. Процес мотивації.

Сутність і зміст контролю як функції менеджменту. Етапи контролю.

Ролі менеджера. Рівні управління. Розподіл повноважень між різними рівнями управління підприємством. Повноваження керівних органів підприємства.

Моделі менеджменту. Американська і японська моделі менеджменту.

Комунікації в менеджменті. Документообіг на підприємстві. Оформлення службових документів.

Лідерство. Організаційна культура.

## **Тема 2. Економіка підприємства і аналіз його діяльності**

Підприємство як суб'єкт господарювання. Поняття юридичної особи. Класифікація підприємств. Організаційно-правові форми підприємств та їх порівняльна характеристика. Об'єднання підприємств.

Основи оподаткування підприємства. Податок на додану вартість. Податок на прибуток підприємств. Єдиний соціальний внесок.

Виробнича структура підприємства. Види виробництв і цехів.

Формування виробничого процесу та його структура. Типи виробництва та методи організації промислового виробництва. Форми організації виробництва. Концентрація виробництва. Спеціалізація виробництва. Диверсифікація виробництва.

Узагальнюючі і часткові показники ефективності діяльності підприємства. Економічний зміст і розрахунок показників товарної, валової, реалізованої, чистої продукції. Взаємозв'язок між цими показниками. Економічний зміст і розрахунок показників ділової активності, прибутковості.

Прибуток підприємства. Види прибутку. Розрахунок розміру прибутку підприємства. Максимізація прибутку.

Розрахунок показників ефективності використання матеріальних, трудових ресурсів, основних фондів і оборотних активів. Аналіз динаміки економічних показників.

Економічні елементи витрат. Кошторис витрат. Калькуляція собівартості продукції, розрахунок окремих статей витрат. Розрахунок приведених витрат.

Взаємозв'язок показників виручки (обсягу виробництва), собівартості, прибутку, рентабельності продукції. Розрахунок показників обсягів виробництва, прибутку і рентабельності.

Виробнича програма підприємства. Планування виробничої програми.

Виробнича потужність підприємства, розрахунок виробничої потужності. Планування виробничої потужності. Визначення пропускної спроможності обладнання. Розрахунок ефективного фонду робочого часу. Оцінка потреби підприємства в обладнанні, розрахунок ступеня завантаженості обладнання; оцінка рівня використання виробничої потужності.

Визначення розміру і структури активів підприємства і їх окремих складових (необоротних й оборотних активів). Аналіз динаміки активів.

Аналіз наявності, руху та динаміки основних засобів підприємства. Аналіз структури основних фондів та її зміни. Коефіцієнт використання обладнання: за часом, за потужністю, інтегральний. Коефіцієнт змінності роботи обладнання.

Вартість основних засобів: первісна, залишкова, ліквідаційна. Амортизація основних засобів. Методи амортизації. Ставки амортизаційних відрахувань. Розрахунок розміру амортизаційних відрахувань.

Трудові ресурси підприємства. Ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Персонал підприємства. Чисельність персоналу підприємства. Облікова чисельність. Явочна чисельність. Структура персоналу підприємства. Кваліфікація персоналу підприємства.

Норми праці: норма часу, норма виробітку, норма обслуговування, норма чисельності працівників. Зв'язок трудомісткості продукції та продуктивності праці. Розрахунок величини і динаміки продуктивності праці, її залежність від трудомісткості продукції, обсягу виробництва, ціни продукції, чисельності працюючих, тривалості зміни тощо. Розрахунок ефективного фонду робочого часу робітників. Оцінка потреби підприємства в персоналі.

Оплата праці. Функції оплати праці. Форми та системи оплати праці. Структура оплати праці. Заробітна плата. Розрахунок рівня оплати праці для різних категорій персоналу за складовими. Визначення справедливого розміру

оплати праці персоналу. Визначення норми часу і розрахунок розцінки за виконання робіт.

### **Тема 3. Операційний менеджмент**

Поняття і зміст операційного менеджменту. Функції і завдання операційного менеджменту. Зв'язок операційного менеджменту з іншими функціональними підсистемами підприємства. Фокус підприємства.

Типи операційних систем. Проектна операційна система. Ефективність операційної системи.

Операційна стратегія. Планування виробництва і реалізації продукції. Розробка агрегованого плану виробництва продукції. Стратегії агрегованого планування.

Якість продукції. Контроль якості. Система контролю якості.

Прийняття рішення про виробництво товару (надання послуги) або відмову від виробництва на основі альтернативних витрат.

Види руху предметів праці. Складання графіку руху предметів праці у виробництві. Визначення тривалості циклу обробки партії виробів. Розрахунок тривалості виробничого циклу за різних умов.

Ритмічність виробництва. Оцінка рівня пропорційності й ритмічності виробництва. Розрахунок такту виробничої лінії.

Управління запасами. Розрахунок оптимального обсягу замовлення. Розрахунок крапки замовлення і періодичності замовлення.

### **Тема 4. Організація маркетингової діяльності підприємства**

Маркетинг як філософія управління бізнесом і як інструмент реалізації ринкової поведінки підприємства. Цілі і завдання маркетингової діяльності підприємства. Функції маркетингу. Види маркетингу. Концепції маркетингу.

Ринок збуту продукції підприємства. Дослідження ринку збуту, методи дослідження. Оцінка ємності ринку. Прогнозування попиту на товар (послугу) по заданій функції його залежності від ціни й інших факторів. Визначення частки ринку, яку займає підприємство.

Попит на товар. Типи попиту. Еластичність попиту на товар: цінова, за доходом, за витратами на рекламу, перехресна. Розрахунок коефіцієнта еластичності попиту. Прогнозування попиту на основі коефіцієнту еластичності.

Пряма і перехресна еластичність попиту на товар від витрат на рекламу, її вплив на комплекс маркетингу підприємства.

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. SWOT-аналіз, TOWS-аналіз.

Сегментування ринку збуту. Критерії сегментування. Стратегії вибору цільового сегменту. Ринкове позиціонування товару.

Комплекс маркетингових заходів (маркетинг-мікс): товар, ціна, просування, розподіл. Розробка комплексу маркетингових заходів для підприємств різних галузей промисловості: легкої, харчової, фармацевтичної, машинобудівної, хімічної, виробництва електроніки, сфери громадського харчування.

Формування портфелю продукції на підприємстві. Розробка товарної політики. Торгова марка. Бренд. Побудова матриці БКГ.

Ціноутворення. Методи ціноутворення. Визначення ціни при встановленій цільовій рентабельності (метод «Cost +»). Психологічне ціноутворення. Розрахунок ціни, що забезпечить цільовий прибуток.

Ринкова конкуренція. Типи конкуренції. Оцінка конкурентної позиції підприємства. Розробка пропозицій щодо посилення конкурентної позиції. Оцінка конкурентоспроможності виробу. Конкурентоспроможність підприємства. Конкурентні стратегії.

Основи електронного маркетингу. Просування продукції підприємства в мережі інтернет.

## **Тема 5. Фінанси підприємства і управління його інвестиційною діяльністю**

Фінанси підприємств. Функції фінансів підприємства. Фінансові ресурси підприємства.

Види діяльності підприємства: операційна, інвестиційна, фінансова.

Зміст і принципи провадження фінансової діяльності підприємства. Цілі фінансової діяльності підприємства. Управління фінансовою діяльністю підприємства. Фінансові рішення.

Грошовий обіг підприємства. Форми розрахунків.

Виручка від реалізації і собівартість продукції підприємства. Структура собівартості. Фінансові результати діяльності підприємства. Прибуток підприємства, шляхи підвищення прибутку. Формування, використання і розподіл прибутку підприємства. Розрахунок балансового і чистого прибутку. Визначення джерел і суми дивідендів, призначених для виплати акціонерним товариством.

Взаємозв'язок ціни продукції, виручки від реалізації, змінних і постійних витрат, маржинального доходу і прибутку. Ефект операційного важеля. Обґрунтування виробничих рішень зі зміни обсягів виробництва продукції, ціни і витрат на виробництво і реалізацію.



Визначення точки беззбитковості аналітичним і графічним методом, розрахунок запасу фінансової міцності. Визначення обсягу виробництва, що забезпечує отримання цільового прибутку.

Майно підприємства, його структура. Активи підприємства. Реальні й фінансові активи. Основні фонди підприємства.

Обігові кошти підприємства та їх складові. Нормування обігових коштів підприємства в цілому і за елементами. Операційний цикл підприємства.

Кредитування підприємства.

Капітал підприємства. Джерела фінансування діяльності підприємства. Особливості формування й використання капіталу на підприємствах різних форм господарювання. Структура капіталу підприємства.

Рух грошових коштів підприємства. Аналіз руху грошових коштів підприємства. Складання балансу доходів і витрат підприємства, графіка руху грошових коштів, оцінка доцільності та результатів використання овердрафту.

Грошові потоки. Розрахунок грошових потоків при розміщенні грошових коштів під простий і складний банківський відсоток. Розрахунок ефективної відсоткової ставки. Ануїтет. Визначення суми процентів за користування кредитом.

Інфляція. Розрахунок середньорічного рівня інфляції.

Дисконтування і компаундування грошових потоків. Розрахунок ставки дисконту. Прогнозування грошових потоків підприємства. Визначення показників ефективності інвестиційного проекту. Вибір оптимального напрямку інвестування. Фінансування інвестицій у новий продукт на перших стадіях його життєвого циклу.

Розрахунок доходності облігацій.

Визначення розміру чистого робочого капіталу підприємства.

Фінансовий стан підприємства. Аналіз фінансового стану підприємства. Розрахунок фактичних і критичних показників фінансового стану: показників майнового стану, фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності й рентабельності.

## **Тема 6. Основи самоменеджменту**

Сутність самоменеджменту і тайм-менеджменту. Функції самоменеджменту. Постановка мети, етапи постановки мети.

Капітал робочого часу. Розрахунок капіталу робочого часу.

Планування особистої роботи менеджера. Методи планування особистої роботи менеджера, методи визначення пріоритетності завдань. Резервування часу на виконання незапланованих завдань. Метод «Альпи». Принцип Парето. Метод Ейзенхауера. Метод «АВС». Практична реалізація названих методів.

Методи планування довгострокових завдань. Аналіз «мета-засіб». Сітьове (мережеве) планування. Побудова сітьового графіку. Розрахунок раннього і пізнього часу настання подій. Розрахунок резервів подій. Розрахунок тривалості критичного шляху.

Методи вивчення і аналізу робочого часу менеджера. Фотографія робочого часу. Види витрат часу менеджера.

### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства: підручник / М. В. Афанасьєв, О. Б. Плоха. – Х.: ІНЖЕК, 2013. – 660 с.
2. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 530 с.
3. Веретенникова Г. Б. Планування та організація діяльності підприємства [Електронний ресурс] [Текст] : навч. посіб. / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020 – 209 с. – <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26529>.
4. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / М. Д. Виноградський. – 2-ге вид. – К.: ЦУЛ, 2009. – 500 с.
5. Гриньова В. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. / В. М. Гриньова, В. О. Коюда. – 3-тє вид., стер. – К.: Знання-Прес, 2006. – 423 с.
6. Гриньова В. М. Фінанси підприємств в схемах: навч. посіб. / В. М. Гриньова, В. О. Коюда. – 2-ге вид., „допрац. і доп. – Х.: ІНЖЕК, 2010. – 211 с.
7. Доровської О. Ф. Організація праці менеджера: навч. посіб. / О. Ф. Доровської, О. В. Іванісов. – Х.: ХНЕУ, 2013. – 290 с.
8. Економіка підприємства: підручник / За заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. – 4-тє вид, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2009. – 816 с.
9. Інвестиційний менеджмент: підручник / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко, О. П. Коюда, Ю.М. Великий. – Х.: ІНЖЕК, 2011. – 541 с.
10. Котлер Ф. Основы маркетинга. – 5-е европ. издание / Пер. с англ. – М.: Диалектика, 2006. – 699 с.
11. Лугова В. М. Основи самоменеджменту та лідерства [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. М. Лугова, С.М. Голубєв. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 211 с. – <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21464>.
12. Маркетинг: підручник / В. Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко [та ін.]; ред.-упоряд. О.І. Сідоренко, Л.С. Макарова; наук. ред. Ю.В. Робул. – 3-тє

укр. вид. – К.: Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні, 2008. – 646 с.

13. Менеджмент організацій: учеб. пособ. / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко, Т. І. Лепейко, А. М. Тимонин; под ред. Л. А. Киржнера.- К.: КНТ, 2006. – 686 с.

14. Менеджмент у структурах видавничо-поліграфічного комплексу: навчальний посібник / Т. І. Лепейко, Т. П. Близнюк, А. В. Котлик та ін. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. – 352 с.

15. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. – М.: Диалектика, 2020. – 672 с.

16. Мікроекономіка: навч.-практ. посіб. для самост. вивчення дисципліни; рекомендов. МОН / за заг. ред. О. Є. Попова. – Х.: ХНЕУ, 2013. – 335 с.

17. Назарова Г. В. Управління персоналом [Електронний ресурс] [Текст] : навч. посіб. / Г. В. Назарова, О. В. Ачкасова комп. верстка, дизайн, обробка зображень, звуку, відеомонтаж, анімація, верстка тестув.-тренув. розділу: О. В. Ачкасова. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – Режим доступу: [http://10.2.0.197/el\\_books/books/personell\\_management\\_dep/personell\\_management/1.swf](http://10.2.0.197/el_books/books/personell_management_dep/personell_management/1.swf). - Загол. з титул. екрану – 978-966-676-555-3.

18. Практикум з операційного менеджменту: навч. посіб. / укл. В. Й. Іванова. – 2-ге вид. перероб. і доп. – Х.: ІНЖЕК, 2009. – 67 с.

19. Савицкая Г. В. Экономический анализ: учеб. для студ. высш. учеб. завед. – 12-е изд., испр. и доп. / Г. В. Савицкая. – Мн.: ООО «Новое знание», 2007. – 678 с.

20. Шваб Л. І. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І. Шваб. – К.: Каравела, 2011. – 415 с.

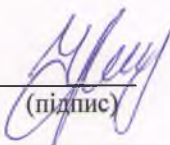
21. Human Resource Management [Electronic resource] // Open textbook library. – Access mode: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/human-resource-management>.

22. Lepeyko T. Finance [Electronic resource] [Текст] : textbook / Т. Lepeyko, Т. Blyznyuk, О. Myronova [et al.]; Simon Kuznets Kharkiv national university of economics. – Kh. : S. Kuznets KhNUE, 2018. – 153 p. – <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20650>.

23. Principles of Management [Electronic resource] // Open textbook library. – Access mode: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/34>.

24. Principles of Marketing [Electronic resource] // Open textbook library. – Access mode: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/principles-of-marketing>.

Голова атестаційної комісії

  
(підпис)

Грина ЧМУТОВА  
(ім'я та прізвище)