

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**Приймальна комісія**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Голова приймальної комісії ЧТЕІ ДТЕУ



Анатолій ВДОВІЧЕН

«11» травня 2026 р.

**ПРОГРАМА**

**фахового іспиту для вступу на навчання  
для здобуття освітнього ступеня магістра  
на основі здобутого освітнього ступеня бакалавра, магістра  
(освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста)**

<b>галузь знань</b>	D «Бізнес, адміністрування та право»
<b>спеціальність</b>	D3 «Менеджмент»
<b>освітня програма</b>	«Управління бізнесом»

Розглянуто і схвалено на засіданні  
кафедри менеджменту, маркетингу і  
логістики 15.04.2026 р., протокол №11

Розглянуто і схвалено на засіданні  
приймальної комісії ЧТЕІ ДТЕУ  
11.05.2026 р., протокол № 10

**Чернівці 2025**

## ВСТУП

Фаховий іспит має комплексний характер і проводиться з базових дисциплін, що формують професійні знання та навички майбутнього магістра.

Іспит проводиться у форматі тестування, метою якого є визначення рівня підготовки вступника, оцінка ступеня володіння ним теоретичними та практичними знаннями, професійними вміннями та навичками, здобутими під час навчання на рівні бакалавра.

*Мета тестування* – виявлення рівня підготовки вступника, ступінь володіння ним теоретичними та практичними знаннями, професійними вміннями і навичками, здобутими за час навчання на освітньому рівні «бакалавр», «магістр» та ОКР «спеціаліст».

Основними завданнями тестування є:

- оцінювання сформованих компетентностей вступників;
- перевірка рівня засвоєння теоретичних положень та їх практичного застосування;
- визначення відповідності підготовки вступника вимогам освітньо-професійної програми.

Програма фахового іспиту розроблена для забезпечення вступників необхідною інформацією щодо структури, змісту та вимог до проходження випробування.

Структура програми передбачає два основні розділи, що відповідають ключовим дисциплінам підготовки:

1. Менеджмент.
2. Управління персоналом.
3. Маркетинг.

Зміст кожного розділу охоплює фундаментальні теоретичні засади та практичні складники відповідних дисциплін, що забезпечують комплексну оцінку професійної компетентності вступників.

## ЗМІСТ ПРОГРАМИ ФАХОВОГО ІСПИТУ

### Розділ 1. МЕНЕДЖМЕНТ

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «менеджменту» та «управління». Суб'єкт та об'єкт управління. Цілі та особливості сучасного менеджменту. Управлінська діяльність, управлінські відносини та кадри управління.

Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів.

Методи дослідження у менеджменті. Аналіз об'єктів дослідження: діалектичний; конкретно-історичний; системний підхід; моделювання (вербальне, фізичне, аналогове, математичне); наукові, експертні, соціологічні

методи.

Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні. Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінкових наук; емпірична школа, школа «соціальних систем»; нова школа. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Вклад у розвиток управлінської науки закордонних учених (Ф. Тейлора, Ф. Гілберта, Г. Ганта, А. Файоля, Л. Урвіка, Д. Муні, М. Паркера, Є. Мейо, А. Анджиріса, Р. Лайкерта, Д. Мак-Грегора, Ф. Герцберга, Т. Мінцберга). Розвиток управлінської науки в Україні (теорії О. Терлецького, М. Павлік, М. Драгоманова, М. Туган-Барановського, І. Вернадського, Ф. Дунаєвського, В. Підгаєцького, С. Ямпольського). Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Поняття теорії організації. Загальні риси організацій. Різновиди організацій: механістичні (бюрократичні), органічні (адаптивні), формальні, неформальні. Типи організацій в Україні. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Організація як відкрита динамічна система. Основні підсистеми. Ефект синергії. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу». Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямой дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок факторів, складність, динамічність, невизначеність. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Загальні принципи: оптимального поєднання централізації та децентралізації в управлінні; єдності політичного і господарського керівництва, поєднання галузевого і територіального управління; оптимального поєднання матеріального і морального стимулювання праці; наукової обґрунтованості управління; поєднання прав, обов'язків і відповідальності; приватної автономії та свободи; економічності; демократизації. Принципи управління за А. Файолем. Кібернетичні принципи: системність, ієрархічність, необхідність різноманіття, обов'язковість зворотного зв'язку. Поняття функцій менеджменту, їх класифікація. Характеристика основних (загальних) та часткових (спеціальних) функцій менеджменту, зв'язок між ними. Взаємозв'язок планування, організування, мотивування, контролювання та координування. Сутність функції планування, його види та їхній взаємозв'язок. Модель стратегічного планування. Визначення місії та цілей організації. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища. Управлінське дослідження сильних та слабких сторін організації. Аналіз стратегічних альтернатив. Вибір стратегії. Оцінка стратегії. Планування реалізації стратегії на засадах застосування адміністративних та економічних важелів.

Сутність організування як управлінської функції, її основні аспекти. Елементи організування: повноваження, відповідальність. Делегування

повноважень: суть, переваги, оптимальні умови використання. Перешкоди у делегуванні (з боку керівників та з боку виконавців) та шляхи їх подолання. Лінійні та функціональні повноваження. Побудова організації, організаційне проектування. Класифікація організаційних структур управління. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління: лінійно-штабні, лінійно-функціональні, дивізійні. Адаптивні організаційні структури управління: проектні, матричні, програмно-цільові, координаційні, конгломератні. Принципи побудови різноманітних структур управління. Централізація і децентралізація. Проектування організаційних структур управління за допомогою органіграм.

Сутність та роль мотивування як функції менеджменту. Категорії мотивації: мотиви (внутрішні, зовнішні); стимули (матеріальні, моральні); інтереси; мотиви поведінки; потреби (первинні, вторинні). Загальна класифікація теорій мотивації. Характеристика мотиваційних теорій. Змістовні мотиваційні теорії. Підхід до мотивації з погляду потреб (М. Туган-Барановського). Ієрархія потреб (А. Маслоу). Теорія Мак-Клелланда. Двофакторна теорія (Ф. Герцберг). Процесуальні мотиваційні теорії. Теорія очікувань. Комплексна теорія (Портер-Лоулер). Теорія справедливості. Теорія визначення цілей. Контролювання як функція менеджменту: поняття та зміст. Види контролю. Схематична модель процесу управлінського контролю. Характеристики ефективного контролювання.

Сутність методів менеджменту та їх класифікація. Адміністративні методи менеджменту: організаційні (регламентування, нормування, інструктування), розпорядчі (накази, розпорядження, постановка завдань, інструктування, координація робіт), дисциплінарні дії. Економічні методи менеджменту: стимули, податки, фінанси, кредит, бюджет, ціни, тарифи тощо. Соціальні методи: управління окремими груповими явищами і процесами; управління індивідуально-особистою поведінкою. Психологічні методи: методи формування і розвитку трудового колективу, методи гуманізації стосунків у трудовому колективі, методи психологічного спонукання, методи професійного відбору і навчання. Взаємозв'язок методів.

Сутність, значення управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Зв'язок управлінських рішень з функціями менеджменту. Класифікація управлінських рішень за строками реалізації; за рівнями ієрархії; за ступенем обов'язковості виконання; за функціональним змістом; за способом прийняття рішення; за характером обумовленості; за функціональною спрямованістю; за змістом; за кількістю варіантів; за способом обґрунтування; за формою та ін. ознаками. Умови прийняття управлінських рішень. Процес прийняття управлінських рішень: діагностика проблеми; виявлення обмежень та визначення альтернатив; прийняття рішення; реалізація рішення; контроль за виконанням рішення. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. Методи та моделі прийняття рішень. Процес побудови моделей. Теорія ігор, черг, економічний аналіз, платіжна матриця, дерево рішень, прогнозування.

Інформація як основа комунікацій: визначення, види. Документація: її значення в комунікаціях та класифікація. Використання графіків в процесі комунікації. Поняття комунікації, її види та роль у менеджменті. Ключові елементи ефективних комунікацій: дані та інформація. Види комунікацій: електронні засоби комунікації; міжособові комунікації; комунікації у системах зв'язку та командах; комунікації в організаціях. Схематична модель комунікаційного процесу (за М. Месконом, М. Альбертом, Х. Хедоурі). Елементи обміну інформацією. Шляхи удосконалення міжособових та організаційних комунікацій.

Поняття та загальна характеристика керівництва. Спільні риси та відмінності між керівником і лідером. Форми влади та впливу. Джерела влади в організації та її вплив на стиль управління. Баланс влади в управлінні (за М. Месконом, М. Альбертом, Х. Хедоурі). Форми влади та впливу (Д. Рейвен, Б. Френч): влада, що ґрунтується на примушуванні; влада, що ґрунтується на винагороді; експертна влада; еталонна влада; законна влада. Види впливу: вплив через переконання; вплив через участь. Влада, що ґрунтується на примушуванні; влада, що ґрунтується на винагороді; експертна влада; еталонна влада; законна влада. Модель впливу керівника на підлеглого. Сутність стилю керівництва. Види стилів керівництва: демократичний; авторитарний; ліберальний; діловий. Чотири системи для підбору стилю керівництва (Ренсіс Лайкерт) Управлінська гратка Блейка та Моутона. Стилі керівництва (за професором Л. Д. Кудряшовим). Теорії лідерства. Обов'язкові якості ефективного лідера. Сучасні підходи до лідерства. Підхід до лідерства з позицій особистих властивостей; поведінський підхід. Ситуаційні моделі лідерства: модель лідерства Фідлера; модель «шлях-ціль» Мітчела і Хауса; модель життєвого циклу Хорсі та Бланшера; модель прийняття рішення Врума-Йеттона

Національні системи керівництва. Особливості японського стилю керівництва та німецької системи керівництва.

Особливості управлінської праці. Предмет, засоби, результат. Евристична, адміністративна та операторська функції, співвідношення між ними. Зміст роботи менеджера. Ролі за Мінцбергом. Перевантаженість. Час як ресурс: незворотність, неможливість купівлі та зберігання, заміни або збільшення загального обсягу. Сутність і основні принципи наукової організації управлінської праці: раціональний розподіл обов'язків, оптимальне використання робочого часу, організація робочого місця, використання раціональних методів і засобів виконання управлінських робіт. Види управлінської діяльності: за змістом, за характером ініціативи, за періодом, за предметом діяльності, за періодичністю повторення, за фіксованістю у часі, за важливістю і терміновістю. Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та самофотографія робочого дня. Вимірювання витрат часу на продуктивну діяльність, втрат на перешкоди та перерви в роботі. Етапи аналізу використання робочого часу: підсумовування і порівняння з результатом діяльності, розрахування структури, джерела втрат часу. Планування особистої праці. Перспективні (річні та місячні) плани – планування результатів; оперативні

(тижневі та щоденні) плани – планування часу як ресурсу. Вибір пріоритетних справ (принцип Парето, матриця Ейзенхауера). Стадії процесу планування. Врахування індивідуальних особливостей працездатності у складанні планів-графіків. Організаційні принципи розпорядку дня. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської праці. Техніка роботи з текстовими матеріалами. Фільтрування, швидкочитання, опрацювання текстів. Робота з документами. Організація і проведення нарад і зборів. Ефективність та вартість нарад, їх різновиди: за призначенням, за періодичністю, за ступенем прогнозованості, за складом учасників, за методом проведення та фіксації рішень. Підготовка нарад: планування, вироблення порядку денного та регламенту, визначення кола учасників та місця проведення, ознайомлення учасників. Ведення нарад. Особливості оперативних нарад. Нетрадиційні форми нарад: мозкова атака, авторитарна нарада, послідовне узгодження рішення. Ділові зустрічі, переговори. Підготовка та проведення. Управління потоком відвідувачів, техніка їх приймання, особливості прийому з особистих питань. Проведення ділової бесіди. Раціоналізація телефонних контактів: пасивні вхідні та активні вихідні. Особливості ведення телефонної розмови.

Передумови формування моделі сучасного менеджера: розумові здібності та мотиви. Характеристика розумових здібностей менеджера: самостійність мислення; гнучкість мислення; Творчість мислення; системність мислення; аналітичність мислення та інші. Характеристика мотивів: творчих, економічних, амбіційних. Вимоги до сучасного менеджера. Характеристика ділових якостей: компетенції та організаторських здібностей. Вимоги до знань менеджера з урахуванням виконуваних функцій та задач. Особистісні риси менеджера, їх значення в керівництві колективом. Характеристика особистісних рис: вольових, морально-психологічних якостей та вимог до здоров'я і способу життя. Основи соціологічного дослідження ділових та особистісних якостей менеджера. Етапи соціологічного дослідження. Вили соціологічних досліджень.

Культура та її складові. Матеріальна культура та духовна культура. Елементи культури організації: матеріальні; духовно-світоглядні. Елементи поверхневого рівня культури організації. Рівень норм і цінностей, світосприйняті цінності. Сучасні моделі корпоративної культури. Фактична та зразкова культура менеджменту. Основні функції культури менеджменту: виховна; інформаційна; комунікативна; нормативно-регулююча. Складові елементи культури менеджменту та їх характеристика. Соціальна та юридична відповідальність у менеджменті. Етика бізнесу і її роль у розвитку менеджменту.

Організаційні зміни та організаційний розвиток як об'єкти управління. Процес здійснення організаційних змін (модель Грейнера). Сутність ефективності менеджменту та її складові елементи. Принципи формування системи показників оцінки ефективності управління. Види ефективності менеджменту, її основні критерії. Характеристика соціальної та економічної ефективності. Основні показники ефективності: економічна результативність

управлінської діяльності; рівень організації виробництва; рівень рентабельності та реалізації; маневровість капіталу; накопичення амортизаційних відрахувань; продуктивність системи управління та інші.

### СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент : навчальний посібник / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів : Видавництво «Новий Світ-2000», 2024. 356 с.
2. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко та ін. ; за заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», Вид-во «Рута», 2021. 856 с. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/1.123456789/8068/Менеджментpdf>.
3. Менеджмент : підручник / Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD\\_B5](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5).
4. Основи менеджменту : підручник / за ред. А. А. Мазаракі, І. В. Чумаченко. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
5. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях : навчальний посібник / А. М. Балашов та ін. Київ : Алерта, 2018. 620 с.

## Розділ 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ринок праці, його значення на сучасному етапі. Співвідношення понять «управління трудовими ресурсами», «управління людськими ресурсами», «управління персоналом», «управління кадрами», «трудова ресурси», «персонал», «кадри». Поняття персоналу організації. Проблема тлумачення категорій «персонал» і «кадри». Основні підходи до класифікації персоналу. Структура та категорії персоналу. Поняття «професія», «спеціальність», «спеціаліст», «кваліфікація», «посада». Різновиди структур персоналу: штатна, функціональна, організаційна, соціальна та рольова.

Аналіз сучасних концепцій управління персоналом. Управління трудовими ресурсами, управління кадрами, управління людськими ресурсами, управління людиною (соціальний менеджмент). Сутність і завдання управління персоналом у сучасній організації. Принципи та методи побудови системи управління персоналом. Цілі системи управління персоналом. Основні елементи (підсистеми) системи управління персоналом та їх функції. Організаційне проектування системи управління персоналом. Характерні ознаки системи управління персоналом в США, Японії та країнах Західної Європи.

Джерела та передумови виникнення кадрової роботи. Характеристика основних етапів історичного розвитку кадрових служб в організаціях. Структура, функції, повноваження та завдання кадрових служб у сучасних організаціях. Основні напрями перебудови роботи кадрових служб у сучасних

умовах. Професійно-кваліфікаційні вимоги та методи підбору працівників кадрових служб. Призначення та зміст посадових інструкцій кадровиків. Тенденції розвитку центрів управління персоналом в країнах Західної Європи, у США та Японії. Стан, проблеми й тенденції розвитку відділу кадрів у вітчизняних організаціях сфери обслуговування.

Поняття та сутність кадрової політики. Типи кадрової політики. Зміст і завдання кадрової політики. Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства та кадрової політики. Характеристика факторів, що впливають на формування кадрової політики організації. Типи влади у суспільстві та їх характеристика. Реалізація кадрової політики в концептуальних кадрових документах і кадровій роботі організації.

Необхідність нормативного забезпечення кадрової роботи в організації. Поняття регламенту та регламентації управління. Види регламентів, що розробляються в організації. Характеристика основних документів, де регламентується кадрова робота. Філософія підприємства як основна форма реалізації кадрової політики, її структура й зміст. Правила внутрішнього трудового розпорядку. Колективний договір. Статут підприємства. Штатний розклад. Положення про підрозділ. Посадова інструкція. Контракт співробітника. Положення про атестацію персоналу. Договір про матеріальну відповідальність. Угода про конфіденційність. Документальне забезпечення процесу управління персоналом. Перелік, порядок ведення та зміст документів кадрової служби. Організаційно-розпорядчі документи, що проходять через кадрову службу. Накази з кадрових питань. Порядок ведення та зберігання трудових книжок.

Основні джерела пошуку роботи. Служба працевлаштування. Оголошення в місцевих газетах. Відділи працевлаштування в навчальних закладах. Анкета-резюме, її структура, правила розробки та заповнення. Складання листа з проханням про прийом на роботу.

Поняття про кадрове планування та його принципи. Цілі та завдання кадрового планування. Місце кадрового планування в системі управління кадровою роботою на підприємстві. Оперативний план робіт з персоналом та його типова структура. Планування основної та додаткової потреби в персоналі всіх категорій. Задоволення перспективної потреби в кадрах усіх категорій шляхом зовнішніх і внутрішніх джерел як основне завдання планування персоналу. Методи планування персоналу. Види планів з персоналу. Сучасні методи прогнозування потреби в людських ресурсах. Оптимізація чисельності працівників.

Загальна характеристика технології прийняття на роботу. Розробка вимог до кандидата на заняття вакантного місця. Форми підготовки вимог «Модель робочого місця». Маркетинг персоналу: поняття та напрями здійснення. Характеристика та аналіз джерел залучення кандидатів. Різні підходи до розв'язання проблеми задоволення потреби в персоналі на підприємствах Японії, Західної Європи, США. Професійний відбір персоналу в організацію, його сутність, мета та характеристика основних етапів. Методи первинного

відбору. Анкетування. Співбесіда (інтерв'ю). Типи співбесіди. Правила проведення співбесіди. Випробування. Випробувальний строк. Процедура найму робітника на роботу: правові аспекти найму на роботу; документальне оформлення найму; оформлення трудових договорів та контрактів. Проблеми адаптації та інтеграції (входження) нових співробітників в організацію. Трудова адаптація персоналу: сутність, напрямки, стадії, види. Управління адаптацією: структурне закріплення функції адаптації, технологія адаптації, інформаційне забезпечення процесу адаптації. Особливості адаптації управлінських кадрів.

Аналіз якісного складу і плинності персоналу організації. Інформаційна база для проведення аналізу якісного складу та плинності персоналу. Методика визначення якісного складу персоналу. Методика аналізу плинності персоналу підприємства. Шляхи зниження плинності персоналу підприємства.

Необхідність управління професійним розвитком персоналу організації. Визначення та оцінка потреби в професійному розвитку. Професійне навчання персоналу. Система професійного навчання за кордоном. Характеристика процесу професійного навчання. Види, форми та методи професійного навчання. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів, післявузівська та додаткова освіта. Стажування. Професійне навчання в організації. Інструктаж, ротация кадрів і наставництво. Самостійне навчання.

Поняття, мета та завдання ділової оцінки персоналу. Система оцінки персоналу. Форми оцінки персоналу. Теорія та практика поточної оцінки персоналу. Оцінка потенціалу працівника, особистих якостей та індивідуального вкладу. Характеристика основних методів оцінки персоналу. Зміст процесу атестації. Види атестації. Традиційні та нетрадиційні методи атестації персоналу. Поняття та призначення системи атестації управлінських кадрів. Атестаційна процедура та склад атестаційної комісії. Організація проведення та результати атестації персоналу. Призначення кадрових консалтингових фірм.

Сутність, мета та функції розстановки персоналу. Зміст поняття «кар'єра» та різновиди його тлумачення. Поняття професійної кар'єри та її види. Службова (ділова) кар'єра. Побудова кар'єрограми. Управління кар'єрою працівників як важлива ділянка роботи керівників сучасних підприємств. Характеристика процесу планування та розвитку кар'єри. Загальне та індивідуальне планування кар'єри. Закордонний досвід управління кар'єрою працівників. Особливості розстановки управлінських кадрів. Необхідність планування та підготовки резерву керівників. Організація руху кадрів. Підвищення в посаді чи кваліфікації, переміщення, пониження, звільнення. Порядок і форми звільнення. Причини звільнення працівників з роботи. Звільнення працівників за власним бажанням та з ініціативи адміністрації.

Стимулювання та мотивація праці персоналу як головний фактор підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності сучасних організацій. Вихідні категорії для розуміння мотиваційних факторів. Удосконалений варіант ієрархізації потреб. «Піраміда Маслоу-Плюс». Схема взаємозв'язку психологічних категорій і видів потреб. Опорні основи системи

оптимальної мотивації праці. Організація матеріального стимулювання праці персоналу. Вибір форм та систем організації заробітної плати. Побудова системи додаткового стимулювання персоналу.

Організаційна поведінка як об'єкт управління. Поняття, сутність і завдання психології управління. Зміст психологічного аналізу особистості працівників та його використання в управлінні персоналом організації. Психологічний портрет (психологічна структура) особистості. Соціальна поведінка особистості. Вимоги до психологічних якостей працівників і керівників сучасних організацій.

Поняття колективу та соціальної групи, причини їх створення. Види та характеристика колективів і соціальних груп. Характерні риси та особливості малої групи. Формальні та неформальні групи. Психологічні характеристики колективу. Морально-психологічний клімат, психологічний стан і згуртованість колективу. Психологічна та соціально-психологічна сумісність членів колективу. Основні етапи процесу формування та розвитку колективу. Проблеми та труднощі, що виникають у процесі розвитку колективу. Конформізм. Соціальні ролі та відносини в колективі. Роль керівника у створенні управлінської команди.

Безпека персоналу організації та основні напрями її забезпечення. Техніко-технологічна безпека персоналу. Економічна безпека персоналу. Соціальний захист персоналу. Система охорони здоров'я персоналу. Психологічна безпека персоналу. Форми й напрями забезпечення психологічної безпеки персоналу. Природа та сутність внутрішньоорганізаційних конфліктів. Види та причини конфліктів у колективі. Управління конфліктною ситуацією. Шляхи подолання та профілактики конфлікту. Природа й причини стресу. Стресові ситуації та управління ними. Організаційні та особисті причини виникнення стресу. Етапи виникнення стресу. Методи впливу керівника на зниження ризику виникнення стресових ситуацій у підлеглих. Напрями та способи виходу зі стресу та методи його запобігання.

### **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління персоналом : навчальний посібник. Львів : Львівська політехніка, 2019. 320 с.
3. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2024. 310 с.
4. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник / за ред. О. В. Сардак. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
5. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін.. ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

### **Розділ 3. МАРКЕТИНГ**

Формування термінології, наукової думки та основних підходів щодо розуміння сутності маркетингу. Етапи становлення маркетингу. Характеристика школи маркетингу. Визначення та сутність категорії маркетингу. Ключові категорії маркетингу: бажання, потреба, попит, товар, обмін, угода, ринок. Еволюція концепції маркетингу, основні тенденції її розвитку. Основні правила маркетингової діяльності. Цілі, принципи та функції маркетингу. Суб'єкти і об'єкти маркетингу. Взаємозв'язок маркетингу із суміжними дисциплінами.

Сутність та класифікація основних видів маркетингу. Характеристика видів маркетингу: за орієнтацією (на товар, на споживача та змішаний маркетинг), рівнем завдань (мікрмаркетинг, макромаркетинг) та результатами маркетингової діяльності (комерційний, некомерційний маркетинг). За ступенем координації маркетингових функцій, що виконуються на підприємстві: інтегрований та неінтегрований маркетинг. За основними об'єктами уваги і способами досягнення кінцевої мети: виробничий, товарний, збутовий та ринковий. Систематизація видів маркетингу за періодом часу, територіальною ознакою. Координація видів маркетингу за видом продукції, видом діяльності та сферою застосування. Види маркетингу залежно від охоплення ринку та станом попиту на ринку. Нові види маркетингу в контексті сучасних економічних тенденцій: інтернет-маркетинг, мобільний маркетинг, екологічний маркетинг, гуманістичний маркетинг, мегамаркетинг, партизанський маркетинг, аромамаркетинг та інші.

Історичні умови виникнення комплексу маркетингу. Основні елементи та сутність поняття «комплекс маркетингу». Концепція маркетингу – мікс «4Р» та його сучасні трансформації («6Р», «7Р», «9Р»). Основні принципи та фактори поведінки споживачів. Особливості поведінки кінцевих споживачів товарів і послуг. Особливості поведінки організацій-споживачів.

Поняття маркетингового дослідження, основні напрями, цілі, принципи та завдання. Методи маркетингових досліджень. Комплексні маркетингові дослідження макро- та мікросередовища: сутність, головні чинники, можливості та загрози для існування суб'єктів економічної діяльності. Етапи процесу маркетингового дослідження. Складові плану дослідження. Визначення об'єкта дослідження, методу, місця та терміну його проведення. Характеристика маркетингової інформації та її класифікація. Переваги та недоліки первинної та вторинної інформації. Вторинна інформація, її особливості та джерела. Первинна маркетингова інформація та методи її збору. Сегментування ринку і вибір цільового сегмента. Сутність сегментування. Принципи сегментування ринку. Розробка стратегії охоплення цільового ринку. Позиціонування товару на ринку.

Загальні поняття про товарну політику в системі маркетингу, її зміст та завдання. Складові елементи товарної політики підприємства. Маркетингова сутність товару та основні його рівні: товар за задумом, у реальному виконанні та товар з підкріпленням. Класифікація споживчих та промислових товарів. Характеристика класифікації послуг за Державним класифікатором.

Характеристика показників товарного асортименту: вид товару, асортиментна група, асортиментна позиція. Сутність торгового та виробничого асортименту. Сутність управління життєвим циклом товару. Розробка нового товару. Основні підходи до визначення «новий товар». Основні етапи розробки нового товару. Причини невдач при виведенні нового товару на ринок. Конкурентоспроможність товару та показники, які його визначають. Упаковка та маркування товарів.

Сутність маркетингової цінової політики підприємства. Фактори та цілі ціноутворення. Основні функції ціни. Види цін. Етапи розробки цінової політики підприємства. Методи ціноутворення: методи, орієнтовані на витратах; методи, орієнтовані на конкуренцію; методи, орієнтовані на споживача; методи зниження цін і стимулювання попиту; методи підвищення цін. Стратегії ціноутворення. Сутність і зміст методів непрямого ціноутворення.

Сутність та основні елементи політики продажу. Стратегічні й тактичні завдання політики продажу. Функції та характеристики каналів розподілу. Причини, що обумовлюють доцільність прямого або опосередкованого збуту. Типи посередників і критерії їх вибору: оптові фірми, роздрібні підприємства, організатори оптової та роздрібної торгівлі. Традиційна система розподілу. Канали розподілу споживчих і промислових товарів. Альтернативні системи розподілу. Чинники, що впливають на вибір системи та каналів розподілу. Можливості вертикальних, горизонтальних і багатоканальних маркетингових систем розподілу. Рішення щодо структури каналу розподілу. Інтенсивний, селективний і ексклюзивний розподіл. Рішення про управління каналами розподілу.

Комплекс просування товару. Цілі просування товару. Основні фактори впливу на просування товару. Основні підходи при складанні бюджету просування товару. Основні функції та стратегії маркетингових комунікацій. Характеристика реклами, її сутність та завдання. Основні види реклами. Процес планування реклами. Оцінка ефективності реклами. Особливості стимулювання збуту. Напрямки стимулювання збуту: стимулювання споживачів, посередників та власного торгового персоналу. Сутність персонального продажу та особливості його застосування. Паблік рилейшнз, основні цілі. Прямий маркетинг: цілі та завдання. Форми застосування прямого маркетингу. Особливості застосування інтегрованих маркетингових комунікацій.

Сутність процесу управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Основні завдання маркетингової служби підприємства. Особливості організаційних структур маркетингу. Функціональна, товарна, ринкова та регіональна орієнтація організаційних структур маркетингу, їх переваги та недоліки. Процес створення служб маркетингу.

Сутність та основні типи контролю маркетингової діяльності підприємства. Характеристика та завдання ревізії. Вимоги до проведення маркетингового контролю. Маркетинговий контроль і його типи: контроль виконання річних планів, контроль прибутковості, стратегічний контроль.

маркетингового контролю. Маркетинговий контроль і його типи: контроль виконання річних планів, контроль прибутковості, стратегічний контроль. Форми контролю маркетингової діяльності. Вимоги для ефективності маркетингового контролю. Аудит маркетингової діяльності: сутність, способи, засоби проведення. Контроль та аудит маркетингових рішень.

Цілі, завдання та види планування. Система планування маркетингу. Роль стратегічного планування і його етапи. Стратегічне планування діяльності різних підрозділів підприємства. Етапи складання та розділи плану маркетингу.

### **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Гончаренко С. В. Основи маркетингу : підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : Лібра, 2021. – 400 с.
2. Котлер Ф., Келлер К. Л. Основи маркетингу : підручник; пер. з англ. Київ : Видавництво «КОНДОР», 2020. 512 с.
3. Котлер Ф., Картаджая Х., Сетьяван І. Маркетинг 5.0 : як новітні технології змінюють майбутнє маркетингу. Київ : КМ-БУКС, 2022. 432 с.
4. Петренко І. О. Основи маркетингу : підручник. Київ : Видавництво «Освітня книга», 2021. 368 с.
5. Шульга Т. М. Основи маркетингу : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 368 с.

### **КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ, СТРУКТУРА ОЦІНКИ І ПОРЯДОК оцінювання підготовленості вступників для здобуття освітнього ступеня магістра на основі НРК6 та НРК7**

#### **1. Загальні положення**

Мета фахового іспиту – оцінити відповідність знань, умінь та навичок згідно з вимогами програми фахового іспиту.

#### **2. Структура екзаменаційного білета**

Екзаменаційний білет фахового іспиту складається з 50 закритих тестових завдань.

#### **3. Критерії оцінювання**

1. Рівень знань оцінюється за 200-бальною шкалою.
2. Серед відповідей на тестове завдання слід обрати одну правильну.
3. Правильна відповідь на тестове завдання оцінюється у 4 бали, а неправильна – у 0 балів.
4. Особи, які отримали менше ніж 100 балів, до наступних випробувань не допускаються та участі у конкурсі не беруть.

Голова фахової атестаційної комісії \_\_\_\_\_

Валентина ЧИЧУН