

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Голова Приймальної комісії
Президент Національного університету
«Києво-Могилянська академія»


Сергій КВІТ
«18» травня 2026 р.


ПРОГРАМА ФАХОВОГО ІСПИТУ

для здобуття ступеня магістра за спеціальністю D3 «МЕНЕДЖМЕНТ»

(галузь знань: D «Бізнес, адміністрування та право»;

освітньо-наукова програма: «Розвиток бізнесу: управління і консалтинг»)

Схвалено Вченою радою
факультету економічних наук
(протокол № 6 від 08 травня 2026 р.)

I ВСТУП

Фаховий іспит для вступу на освітньо-наукову програму **«Розвиток бізнесу: управління та консалтинг»** спеціальності **D3 Менеджмент** передбачений Правилами прийому до Національного університету «Києво-Могилянська академія» для абітурієнтів, які вступають для здобуття ступеня магістра за спеціальними умовами вступу відповідно до п. 84, а саме осіб, які вступають на навчання за кошти фізичних та/або юридичних осіб за іншою спеціальністю (освітньою програмою) на основі НРК7.

Фаховий іспит для вступу на освітньо-наукову програму **«Розвиток бізнесу: управління та консалтинг»** спеціальності **D3 Менеджмент** – форма оцінювання, що передбачає оцінювання підготовленості вступника щодо здобутих раніше компетентностей та результатів навчання, необхідних для опанування освітньої програми другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Програма фахового іспиту для вступу на освітньо-наукову програму **«Розвиток бізнесу: управління та консалтинг»** має інтегрований характер та включає питання чотирьох модулів:

Модуль 1. Менеджмент.

Модуль 2. Операційний менеджмент.

Модуль 3. Інноваційно-інвестиційний менеджмент

Модуль 4. Стратегічне управління.

II ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Фаховий іспит для вступу на освітньо-наукову програму **«Розвиток бізнесу: управління та консалтинг»** спеціальності **D3 Менеджмент** спрямований на визначення здатності абітурієнтів застосовувати сучасні управлінські підходи, методи аналізу та інструменти прийняття управлінських рішень, оцінювати ефективність функціонування підприємств, аналізувати бізнес-середовище та обґрунтовувати напрями розвитку бізнесу в умовах невизначеності та конкурентного середовища.

Фаховий іспит проводиться із застосуванням технологій комп'ютерного тестування на платформі DistEdu із відеофіксацією процесу. Результати тестування зберігаються в корпоративному сховищі та/або системі DistEdu.

НаУКМА забезпечує відеозапис оцінювання не менше ніж з двох відеокамер, розміщення на сайті університету, внесення посилання на цей запис в ЄДЕБО впродовж трьох робочих днів після оприлюднення оцінок

вступників, а також зберігання відеоматеріалів та письмових робіт протягом одного року.

Вступник має лише одну спробу для проходження фахового іспиту. Тривалість тестування– 40 хвилин.

В пакет фахового іспиту входять 40 тестових завдань закритої форми, які містять одну правильну відповідь.

Алгоритм проведення фахового іспиту наступний:

1. Реєстрація абітурієнта в електронному кабінеті вступника із зазначенням діючої електронної пошти.

2. Голова та члени комісії фахового іспиту проводять реєстрацію абітурієнтів на платформі.

3. Абітурієнт отримує запрошення на пошту вказану при реєстрації в електронному кабінеті вступника. Приймальна комісія не несе відповідальності за помилку в адресі електронної пошти абітурієнта, яка використовується для авторизації.

4. В день фахового іспиту:

- на початку члени комісії налаштовують zoom-конференцію;
- проводять ідентифікацію вступників шляхом перевірки документа, що посвідчує особу та/або через застосунок Дія;
- оголошують умови проходження фахового іспиту;
- вносять результати до відомості, підписують її та подають до приймальної комісії.

5. Результати фахового іспиту приймальна комісія оприлюднює на сайті в день проведення оцінювання.

ІІІ ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

МОДУЛЬ 1. «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Еволюція поглядів на сутність менеджменту.
2. Організація як об'єкт менеджменту
3. Передумови виникнення науки управління.
4. Характеристика інтегрованих підходів до управління організацією.
5. Сучасні підходи до управління.
6. Закони менеджменту: сутність та характеристика
7. Закономірності менеджменту: сутність та характеристика
8. Управлінський цикл в організації
9. Сутність функцій менеджменту та їх місце в системі менеджменту
10. Функція планування в менеджменті, сутність та види
11. Функція організування в менеджменті сутність та види
12. Різновиди та взаємозв'язок структур організації.
13. Типи організаційних структур управління та принципи їх побудови.
14. Підходи до проєктування організаційних структур управління та оцінка ефективності їх функціонування.
15. Значення людського фактору в менеджменті.
16. Змістовні та процесуальні теорії мотивації в менеджменті: характерні особливості та застосування.
17. Поняття та види мотивації в менеджменті: матеріальна та нематеріальна.
18. Поняття контролю та його місце в системі управління.
19. Функція регулювання в менеджменті, види та особливості
20. Сутність, роль та класифікація методів менеджменту.
21. Сутність управлінських рішень як результату управлінської діяльності.
22. Поняття і моделі прийняття управлінських рішень.
23. Зміст, характерні особливості та ефективність управлінських комунікацій.
24. Поняття, загальна характеристика та стилі керівництва в менеджменті.
25. Поняття, концепції та моделі лідерства в менеджменті.
26. Поняття соціальної відповідальності в менеджменті.
27. Етичні норми у сучасному менеджменті.
28. Показники та критерії ефективності менеджменту.

МОДУЛЬ 2. «ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Поняття нововведень, інновацій та необхідність їх здійснення на підприємстві.
2. Причини і джерела інноваційних ідей.
3. Класифікації інновацій та класифікація нововведень.
4. Життєвий цикл інновацій, шляхи його подовження.
5. Інноваційний процес: сутність та структура.
6. Організаційні форми інноваційного процесу.
7. Моделі інноваційного процесу.
8. Сутність, складові та властивості інноваційної інфраструктури.
9. Функції держави в інноваційній сфері. Методи та інструменти державного впливу на інноваційну сферу.
10. Типи інноваційних стратегій: віолентна, патієнтна, комутантна, експлерентна.
11. Інноваційний потенціал, інноваційний клімат, інноваційна активність та інноваційна сила.
12. Кадрове забезпечення інноваційної діяльності підприємства.
13. Форми і джерела фінансування інноваційної діяльності.
14. Інноваційний проєкт: сутність, види, основні елементи та учасники.
15. Методи оцінки економічної ефективності інноваційних проєктів.
16. Сутність та значення інвестицій. Види інвестицій.
17. Поняття, форми й принципи реалізації реальних інвестицій.
18. Сутність фінансового інвестування, види фінансових інструментів.
19. Інвестиційна привабливість, її складові й різновиди.
20. Інвестиційна діяльність та інвестиційний процес.
21. Суть та види інвестиційних проєктів. Порядок розробки інвестиційного проєкту.
22. Види проєктного аналізу. Основні методи фінансового аналізу інвестиційного проєкту.
23. Сутність та види інвестиційних ресурсів. Джерела формування інвестиційних ресурсів.
24. Інвестиційні ризики та їх різновиди. Підходи до управління інвестиційними ризиками.
25. Методи аналізу інвестиційних ризиків.
26. Суть, мета і функції інвестиційного менеджменту.
27. Управління фінансовими інвестиціями.
28. Управління реальними інвестиціями.
29. Інвестиційний ринок: суть, склад, учасники, засади функціонування.
30. Державна інвестиційна політика, її суб'єкти, об'єкти та методи.

МОДУЛЬ 3. «ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Операційний менеджмент у системі менеджменту підприємства, об'єкт та суб'єкт управління.
2. Функції, методи та принципи операційного менеджменту.
3. Операційна стратегія, її місце у системі стратегічного управління підприємством, етапи розробки.
4. Операційна система, її складові.
5. Поняття операційної діяльності підприємства.
6. Ресурси операційної системи: види та характеристика.
7. Продукт операційної системи: види та характеристика
8. Операційний цикл підприємства, його структура.
9. Етапи проектування операційних систем: проектування продукту
10. Виробнича потужність підприємства, планування завантаження потужностей.
11. Фактори, що визначають виробничу потужність підприємства
12. Критерії розміщення виробничих об'єктів та об'єктів сервісу.
13. Матеріально-технічне забезпечення: задачі та завдання
14. Поняття запасів. Види виробничих запасів, що створюються на підприємстві.
15. Поняття результативності та продуктивності операційної діяльності. Шляхи підвищення продуктивності операційної діяльності.
16. Виробнича програма, порядок її складання. Стратегія продукту.
17. Планування асортименту, якості, обсягів реалізації.
18. Сутність та класифікація витрат на виробництво. Сутність та структура калькуляції та кошторису.
19. Економічна сутність прибутку в умовах ринку. Види прибутку.
20. Сутність та види рентабельності.

МОДУЛЬ 4. «СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Стратегічне управління: сутність поняття, мета, завдання, предмет та принципи.
2. Основні елементи стратегічного управління: сутність та взаємозв'язок.
3. Концепція стратегічного управління: сутність, елементи, механізм здійснення.
4. Процес стратегічного управління.
5. Досвід і проблеми стратегічного управління підприємствами України.
6. Способи реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища.

7. Системи та моделі стратегічного управління.
8. Сутність стратегічного аналізу середовища підприємства.
9. Методи стратегічного аналізу середовища підприємства.
10. Стратегічна інформація: види та джерела.
11. Основні ознаки та принципи стратегічного планування
12. Сутність та класифікація стратегічних цілей.
13. Зміст та структура стратегічного плану.
14. Школи стратегічного менеджменту.
15. Класифікація стратегій підприємства.
16. Основні підходи до формулювання стратегій.
17. Процес вибору стратегії підприємства. Фактори, які впливають на вибір стратегії.
18. Методика визначення стратегічних альтернатив та проблем розвитку підприємств.
19. Методи та моделі оцінювання правильності вибору стратегії.
20. Стратегічний контроль у процесі реалізації стратегії: сутність, характеристика, різновиди.
21. Сутність поняття «стратегічний потенціал» підприємства.
22. Класифікація видів стратегічного потенціалу.
23. Методи стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
24. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління.
25. Організаційне забезпечення стратегічного управління.

III. ЛІТЕРАТУРА

1. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. – К.: ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК». Книга 1. 2023. – 276 с.
2. Благун І.І., Зварич О.І., Колосок В.М. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Івано-Франківськ, 2025. – 229с.
3. Бородатюк А. Для менеджерів. Punkt publishing. 2026. – 1504с.
4. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. / І. Мойсеєнко та ін. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 275 с.
5. Інвестиційний менеджмент [Електронний ресурс] : підручник / П. П. Микитюк, Ю. І. Микитюк, В. П. Микитюк ; за ред. П. П. Микитюка. - Тернопіль : ЗУНУ, 2025.
6. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. – 512 с.
7. Машлій Г. Б. Шляхи покращення операційної діяльності підприємств. URL: elartu.tntu.edu.ua
8. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної; Національний університет «Києво-Могилянська академія». – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. – 460 с
9. 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.
10. 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.
11. Менеджмент організацій і адміністрування : підручник / за ред. Л. Л. Калініченко. Київ: Кондор, 2023. 578 с.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ: КМ-БУКС, 2020. 624 с.
13. Портер М. Конкурентна стратегія : методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
14. Ратушняк, О. Г. Операційний менеджмент : навчальний посібник [Електронний ресурс] / О. Г. Ратушняк, О. Г. Лялюк. – [Видання 2-ге, доповнене і перероблене]. – Вінниця : ВНТУ, 2025. – 235 с.
15. Сидорченко Т. Ф., Гавриш А. Є. Резерви зростання доходу підприємства від операційної діяльності. URL: global-national.in.ua

16. Ситник Л. С. Інвестиційний менеджмент: навчально-практичний посібник. Вид. 2-ге, доп. і перероб. Вінниця, 2025. 206 с.
17. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
18. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / упорядники: Н.Я. Михаліцька, М.Р. Яцик. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. - 564 с.
19. Bodie Z., Kane A., Marcus A. J. Investments. 13th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2026. 1056 p.
20. Bryson J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. 6th ed. Hoboken : Wiley, 2024. 544 p.
21. Hill C. W. L., Jones G. R., Schilling M. A. Strategic Management: Theory & Cases. 14th ed. Boston : Cengage, 2021. 896 p.
22. Wheelen T. L., Hunger J. D. Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability. 16th ed. Pearson, 2021. 832 p.

IV КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Результати фахового іспиту оцінюються за 200-бальною шкалою.

Кожен тест оцінюється в 5 балів.

Вступник може набрати від 0 до 200 балів включно.

Оцінювання здійснюється за такими критеріями:

Кількість балів	Кількість тестів	Критерії оцінювання
190-200	38-40	Абітурієнт виявив глибоке розуміння суті та змісту, а також високий рівень теоретичних знань і практичних умінь з фахових дисциплін, відповідь абітурієнта засвідчує здатність до аналізу й інтерпретації засвоєного матеріалу, тестові завдання виконані.
150 – 185	30-37	Абітурієнт виявив розуміння суті та змісту, а також високий рівень теоретичних знань і практичних умінь з фахових дисциплін. Тестові завдання в більшості виконані.
100 – 145	20-29	Відповідь абітурієнта засвідчує у цілому достатній рівень засвоєння програмного матеріалу, здатність до його аналізу та інтерпретації, але тестові завдання виконані частково.
0 – 95	0-19	Відповіді абітурієнта засвідчують незадовільний рівень засвоєння програмного матеріалу і здатності до його засвоєння та інтерпретації.

Вступник, який набрав менше 100 балів на фаховому іспиті, до участі у конкурсному відборі не допускається.

Голова фахової
атестаційної комісії



Тетяна ГАВРИЛЕНКО