

Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування
Кафедра маркетингу, інновацій та регіонального розвитку
Кафедра бізнесу та управління персоналом
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Ректор

Руслан БІЛОСКУРСЬКИЙ

2026 року

ПРОГРАМА

фахового іспиту з управління та адміністрування для здобуття другого
(магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальностей D3 Менеджмент та D5 Маркетинг
за освітніми програмами «Менеджмент організацій і адміністрування»,
«Підприємництво та управління бізнесом», «Маркетинг»,
«Менеджмент туристичної індустрії»

Затверджено

Вченою радою економічного
факультету

Голова Вченої ради економічного
факультету

Роман ГРЕШКО

Протокол № 13 від 19 травня 2026 року

Затверджено

Вченою радою географічного
факультету

Голова Вченої ради географічного
факультету

Мирослав ЗАЯЧУК

Протокол № 11 від 12 травня 2026 року

Чернівці - 2026

ВСТУП

Програма фахового іспиту з управління та адміністрування для здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальностей D3 «Менеджмент» та D5 Маркетинг розроблена з урахуванням нормативних вимог до організації вступних випробувань, сучасних тенденцій розвитку управлінської науки та практики, а також змістових особливостей освітніх програм «Менеджмент організацій і адміністрування», «Підприємництво та управління бізнесом», «Маркетинг», «Менеджмент туристичної індустрії». Її призначення полягає у комплексному оцінюванні рівня фахової підготовки вступників, перевірці сформованості системи базових теоретичних знань, аналітичного мислення, уміння застосовувати набуті компетентності для розв'язання професійних завдань у сфері управління, маркетингу та підприємництва.

Програму розроблено відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України №157 від 11.02.2022 року. Структура предметного тесту охоплює 3 розділи, що мають таку питому вагу:

1. Менеджмент - 33-35%
2. Маркетинг - 32-34%
3. Підприємництво - 32-34%

У програмі зазначено когнітивні рівні, необхідні для відповіді на запитання за темою:

Рівень А - Знання.

Рівень В - Знання, розуміння.

Рівень С - Знання, розуміння, застосування.

Рівень D. - Знання, розуміння, застосування та аналіз/синтез/оцінка.

Програма виконує орієнтаційну функцію, оскільки окреслює змістові межі підготовки, систематизує ключові напрями фахових знань і визначає академічні орієнтири для вступників. Її зміст відображає сучасні підходи до професійної підготовки магістрів та забезпечує належний рівень об'єктивності, прозорості й змістової повноти вступного оцінювання.

Особливістю програми є її практична спрямованість. Зміст фахового іспиту орієнтує вступників на усвідомлення місця менеджера у сучасній організації, значення маркетингового мислення у забезпеченні ринкової результативності, а також ролі підприємницької ініціативи у створенні нової цінності, розвитку бізнесу та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, програма сприяє відбору найбільш підготовлених вступників, які мають належний рівень професійної мотивації, володіють фундаментальними знаннями та демонструють здатність до подальшого поглибленого навчання й науково-практичної діяльності у сфері менеджменту.

РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ (33-35%)

1.1. Теоретичні основи менеджменту (4-6%, В)

Сутність та функціональні сфери менеджменту (В). Менеджмент як спеціалізований вид людської діяльності. Суб'єкти та об'єкти менеджменту. Властивості процесу менеджменту: неперервність; нерівномірність, циклічність, мінливість, сталість. Організація як об'єкт менеджменту, поняття керуючої та керованої систем в організації. Функціональні сфери менеджменту: операційний, HR-менеджмент, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий, стратегічний.

Організація та її середовище в менеджменті (В). Поняття «організації» як соціального утворення. Загальні характеристики організації. Структура організації. завдання організації та її працівників. Технологія як спосіб поєднання засобів, процесів, операцій, методів та кваліфікованих навичок. Зовнішнє середовище організації та його ознаки (складність, рухомість, невизначеність). Мікро- та макросередовище.

Рівні менеджменту в організації (В). Управлінська праця як спеціалізований вид людської діяльності. **Ознаки діяльності менеджера.** Рівні менеджменту в організації (вищий, середній, низовий) та їх завдання.

Методи менеджменту: адміністративні; економічні; соціально-психологічні (В). Адміністративні методи менеджменту: організаційно-розпорядчі, оперативно-розпорядчі, дисциплінарні. Економічні методи менеджменту: грошові; майнові. Соціально-психологічні методи менеджменту: соціологічні, психологічні методи; психологічне спонукання; задоволення професійних інтересів; комплектування малих груп за психологічною сумісністю.

Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів у менеджменті (В). Функції менеджменту в процесному підході планування, організовування, мотивування, контролювання. Сутнісна характеристика системного підходу у менеджменті. Модель організації як відкритої системи. Сутнісна характеристика ситуаційного підходу у менеджменті.

1.2. Функція планування в менеджменті (4-6%, В)

Визначення планування як заздалегідь окресленого порядку дій. Завдання планування. Система планів організації, етапи процесу планування. Стратегічний, тактичний та операційний плани. Етапи процесу планування за Р. Акоффом. Визначення і функціональне призначення стратегічного планування. Розподіл обмежених організаційних ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, організаційні стратегії.

Етапи стратегічного планування. Місія організації та вимоги до її формулювання. Цілі організації (SMART) та вимоги до них: конкретність; вимірюваність; досяжність; релевантність; орієнтованість на конкретний термін.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Визначення стратегічного потенціалу та можливостей і загроз зовнішнього середовища. Методи оцінювання середовища функціонування організацій: SWOT-аналіз; PEST-аналіз; аналіз стратегічних альтернатив. Чинники вибору стратегії.

Управління реалізацією стратегічного плану: тактика, політика, правила, процедури, бюджет. Управління за цілями.

1.3. Функція організування та її місце в системі менеджменту (4-6%, В)

Основні процеси реалізації функції організування: створення системи повноважень, розподіл організації на компоненти. Основні завдання менеджера: формування організаційної структури, визначення форм і методів впливу на об'єкти управління, встановлення оптимальних відносин між структурними елементами.

Форми реалізації організування: адміністративно-організаційне та оперативне управління. Складові організаційної діяльності: диференціація, вертикальний та горизонтальний поділ праці.

Делегування повноважень у менеджменті: відповідальність та організаційні повноваження. Різновиди організаційних повноважень.

Організаційна структура як результат організаційної діяльності: рівні складності, централізації та децентралізації. Основні складові організаційної структури: ступінь складності, ступінь формалізації, ступінь централізації. Централізація і децентралізація. Види департаменталізації. Посадові інструкції.

Типи організаційних структур управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична, мережева.

1.4. Мотивування як функція менеджменту (3,5-4,5%, В)

Мотивування як процес спонукання себе й інших до діяльності шляхом використання мотивів людини для досягнення особистих цілей або цілей організації **Головні поняття мотивування:** потреба, мотив, спонукання, стимул, винагорода, цінність. Внутрішнє і зовнішнє мотивування. Розробники змістових теорій мотивування: А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг. Процесуальні теорії мотивування. Розробники процесуальних теорій мотивування: В. Врум, С. Адамс, Л. Портер та Е. Лоулер.

1.5. Контролювання як функція менеджменту (2,5-3,5%, В)

Умови необхідності контролювання у менеджменті: невизначеність; запобігання виникненню кризових ситуацій; підтримка досягнення цілей організації. Основні види контролювання: попередній, поточний, завершальний.

Етапи процесу контролювання: формування контрольованих показників, вимірювання досягнутих результатів, регулювання.

1.6. Інформація і комунікації в менеджменті (3,5-4,5%, В)

Управлінська інформація як відомості про стан і процеси у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації для прийняття управлінських рішень.

Види інформації за функціональним призначенням: планова, нормативно-правова, облікова, звітна, масова, інформація про особу, довідково-енциклопедична, соціологічна.

Вимоги до управлінської інформації: точність, своєчасність (оперативність), повнота, корисність, доступність інформації для споживача.

Поняття комунікацій, її види та засоби. Види комунікацій: організаційні (формальні), 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: наявність надлишкової або небажаної інформації, відсутність атмосфери довіри, шуми в комунікації, Відсутність зворотного зв'язку, витік інформації. Складові класичної моделі комунікаційного процесу.

1.7. Управлінські рішення (4-6%, В)

Альтернатива в прийнятті управлінського рішення як вибір одного з двох або декількох можливих рішень.

Характеристика управлінських рішень: запрограмовані; незапрограмовані; інтуїтивні; ті, що ґрунтуються на судженнях; раціональні.

Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень: особистісні оцінки керівника, рівень ризику, час і оточення, що змінюються, інформаційні та поведінкові обмеження. Негативні наслідки та взаємозалежність 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.

Формулювання обмежень прийняття та критерії прийняття управлінського рішення. Виявлення та оцінка альтернатив. Зворотний зв'язок за Харрісоном як «система відстеження та контролю».

Призначення кількісних та якісних методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Характеристика загальнонаукових підходів до прийняття управлінських рішень: системний підхід, комплексний підхід, моделювання, експериментування.

1.8. Вплив, влада і лідерство в менеджменті. Стилi керівництва (2,5-3,5%, В)

Форми впливу у менеджменті: переконання, навіювання, вплив через участь, примус.

Типи влади у менеджменті: влада примусу; влада винагороди; законна (традиційна) влада; влада експерта; еталонна влада (влада прикладу). Еталонна влада (влада прикладу) та її джерело – харизматичний вплив.

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

Стиль керівництва. Класифікація стилів керівництва (за Куртом Левінім): авторитарний, демократичний, ліберальний.

РОЗДІЛ II. МАРКЕТИНГ (32-34%)

Тема 2.1. Теоретичні основи маркетингу

Основні поняття та класифікація маркетингу. Визначення маркетингу за Ф. Котлером. Основні поняття маркетингу: нужда, потреба, попит, товар, обмін, угода, ринок. Типологізація ринку у маркетингу. Типологізація попиту. Класифікація маркетингу за типом попиту. Класифікація маркетингу за наявністю сегментації ринку. Класифікація маркетингу за стратегією вибору цільових сегментів ринку. Класифікація маркетингу за рівнем каналу розподілу.

Підходи комерційних організацій до управління маркетингом. Концепції: удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікація комерційних зусиль, маркетингу, соціально-етичного маркетингу. Цілі системи маркетингу.

Поведінка споживача. Проста та розгорнута модель купівельної поведінки. Чинники поведінки споживачів на ринку B2B. Процес прийняття рішення про покупку. Чинники поведінки споживачів на ринку B2C: культурні, соціальні, особисті, психологічні. Етапи процесу прийняття рішення про покупку.

Тема 2.2. Аналіз маркетингового середовища

Поняття маркетингового середовища. Мікромаркетингове та макромаркетингове середовище. Місткість ринку і ринкова частка підприємства. Сегментування ринку. Цільовий ринок. Позиціонування на ринку. Схема позиціонування товару. Ринкові можливості. Модель Ансоффа.

Маркетингові можливості підприємства та механізм їх появи.

Система маркетингової інформації. Класифікація підсистем. Схема маркетингового дослідження. Маркетингова інформація. Первинні та вторинні маркетингові дані. Методи маркетингових досліджень. Фокус-групове інтерв'ю. Інструменти дослідження. Способи зв'язку з аудиторіями в процесі опитування.

Тема 2.3. Комплекс маркетингу та система організації служби маркетингу

Поняття комплексу маркетингу та його сучасна інтерпретація. Складові комплексу маркетингу («4Р»). Перелік видів систем організації служби маркетингу.

Маркетингова товарна політика. Класифікація товарів за характером споживання. Класифікація товарів за рівнем реалізації концепції товару (рівні товару в маркетингу). Класифікація споживчих товарів. Показники товарної номенклатури.

Концепція життєвого циклу товару. Життєвий цикл товару. Види кривих життєвого циклу товару.

Розроблення товару. Класифікація товарів за рівнем реалізації концепції товару. Товарна марка. Упакування товару.

Тема 2.4. Маркетингова цінова політика

Процес ціноутворення. Етапи ціноутворення. Завдання ціноутворення. Чинники ціноутворення. Методи маркетингового ціноутворення.

Підходи до ціноутворення. Основні підходи до встановлення цін: ціни на новий товар, у межах товарного асортименту, на доповнюючі товари, на обов'язкову приналежність, за географічним принципом; із знижками і заліками, для стимулювання збуту, дискримінаційні ціни.

Тема 2.5 Маркетингова політика розподілу

Маркетингова політика розподілу. Визначення каналів розподілу. Функції каналів розподілу. Рівні каналів розподілу. Показники каналів розподілу. Визначення стратегій розподілу.

Тема 2.6. Маркетингова політика комунікацій

Комплекс маркетингових комунікацій. Комплекс маркетингових комунікацій. Характеристика складових комплексу маркетингових комунікацій.

Характеристика моделі AIDA (модель ефективного звернення до цільової аудиторії).

Види комунікаційних каналів: канали особистої комунікації та канали неособистої комунікації. Чинники, що визначають структуру комплексу стимулювання.

РОЗДІЛ 3. ПІДПРИЄМНИЦТВО

3.1. Теоретичні засади підприємництва (1,5-2,5%, В)

Сутність підприємництва: сутність та цілі підприємництва, суб'єкти підприємницької діяльності, об'єкти підприємницької діяльності, ознаки підприємництва.

Основні принципи та функції підприємницької діяльності: базові принципи підприємницької діяльності, функції підприємницької діяльності (інноваційна (творча), соціальна, екологічна, ресурсна, стимулююча, організаційна).

3.2. Види підприємства (3,5-4,5%, В)

Виробниче підприємство: види виробничого підприємства за спрямуванням (традиційне, інноваційне, частково інноваційне), за характером, (основне, допоміжне).

Торговельне (комерційне) підприємства: види торговельного (комерційного підприємства): залежно від ринку, в межах якого здійснюється товарний обіг (зовнішня торгівля, внутрішня торгівля), залежно від ланок проходження товару (оптова торгівля, роздрібна торгівля).

Біржове підприємництво: види та характерні ознаки бірж за профілем діяльності: товарні, фондові, валютні біржі, біржі праці. Основні функції товарних бірж.

Підприємництво у сфері послуг: сутність послуги та основні види послуг за призначенням (виробничі, розподільчі, професійні, споживчі, суспільні).

3.3. Підприємство як форма організації підприємницької діяльності. Види підприємств (3,5-4,5%, В)

Види підприємств за метою й характером діяльності: комерційні (з одержанням прибутку) та некомерційні (без одержання прибутку) підприємства.

Види підприємств за способом створення (заснування) та формування статутного капіталу: унітарні підприємства, корпоративні підприємства.

Види підприємств за формами власності майна: приватні підприємства, колективні підприємства, комунальні підприємства, державні підприємства, підприємства, засновані на змішаній формі власності.

Види підприємств за національною належністю капіталу: національні підприємства, закордонні підприємства, змішані підприємства.

Види підприємств за технологічною цілісністю і ступенем підпорядкування: головні (материнські) підприємства, дочірні підприємства, асоційовані підприємства, філії підприємства.

Види підприємств за розміром: великі підприємства, середні підприємства, малі підприємства, мікропідприємства.

3.4. Організація підприємницької діяльності (2,5-3,5%, В)

Обґрунтування і вибір ідеї підприємницької діяльності: підприємницька ідея як знання про доцільність і можливість займатись певним видом підприємницької діяльності. Вибір сфери діяльності: виробництво, торгівля, послуги. Вибір форми організації підприємництва: одноосібне володіння, партнерство.

Способи створення бізнесу: створення нового підприємства, придбання функціонуючого бізнесу, заснування на основі франчайзингу, передача у спадок.

Реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності: основні етапи реєстрації юридичних осіб, статутний капітал: поняття та складові, основні етапи реєстрації фізичних осіб-підприємців (ФОП).

3.5. Планування підприємницької діяльності (6-8%, В)

Бізнес-планування: функції бізнес-планування (аналітична, прогностична, інформаційна, мотиваційна), принципи (гнучкість, багатоваріантність, інтерактивність, безперервність, комунікаційність). Джерела інформації для розробки бізнес-плану.

Розроблення бізнес-плану: призначення бізнес-плану, розділи бізнес-плану, етапи розроблення бізнес-плану.

Склад основних розділів бізнес-плану: резюме, аналіз галузі та підприємства, характеристика продукції (послуг), аналіз ринку, план маркетингу, план виробництва, організаційний план, фінансовий план, аналіз ризиків.

Основні показники ефективності проєкту: чиста приведена вартість (NPV), індекс прибутковості (PP), період окупності (PP), точка беззбитковості (БЕП).

3.6. Ресурсне забезпечення підприємницької діяльності (5-7%, В)

Матеріальні ресурси: види матеріальних ресурсів, основні засоби та їх види за функціональним призначенням, матеріально-сировинні ресурси та їх склад.

Нематеріальні ресурси як частина ресурсів підприємства: основні види нематеріальних ресурсів – об'єкти промислової власності, об'єкти авторського та суміжних прав, нетрадиційні об'єкти нематеріальних ресурсів (ноу-хау, комерційна таємниця, гудвіл).

Трудові ресурси: категорії персоналу, форми та системи оплати праці у підприємстві, основні системи погодинної форми оплати праці (пряма погодинна, погодинно-преміальна), основні системи відрядної форми оплати праці (пряма відрядна, відрядно-преміальна, відрядно-прогресивна).

Фінансові ресурси, що перебувають у розпорядженні підприємства: власні фінансові ресурси та їх джерела, залучені фінансові ресурси та їх джерела, позикові ресурси та їх джерела.

Інвестиції в підприємницькій діяльності: види інвестицій (реальні та фінансові), основні види реальних інвестицій, основні види фінансових інвестицій, інвестиції за формою власності капіталу, державні інвестиції, приватні інвестиції.

3.7. Ефективність підприємницької діяльності (5-7%, В)

Результати підприємницької діяльності: економічна сутність і розрахунок показників: доходи від реалізації продукції (товарів, послуг), витрат, прибутку, собівартості продукції (послуг).

Показники ефективності використання основних засобів: економічна сутність і розрахунок показників: віддача основних засобів, місткість основних засобів.

Показники ефективності використання трудових ресурсів: економічна сутність і розрахунок показників продуктивності праці (виробіток, трудомісткість).

Рентабельність: економічна сутність і розрахунок показників рентабельності: капіталу, виробництва, продукції, продажів.

Шляхи підвищення ефективності підприємницької діяльності: зниження витрат, оптимізація процесів, підвищення рівня організації та управління виробництвом, підвищення техніко-технологічного рівня, впровадження інноваційних технологій.

3.8. Соціальна відповідальність бізнесу та ділова етика (0,8-1,2%, В)

Соціальна відповідальність бізнесу як добровільна ініціатива підприємства (підприємців) щодо відповідальності за вплив його рішень і діяльності на суспільство і довкілля через прозору та етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, здоров'ю і добробуту суспільства. Основні вимоги до соціальної відповідальності бізнесу.

Складові соціальної відповідальності: економічна, екологічна, соціальна.

Ділова етика як система норм і правил моральної поведінки в діловому середовищі: характерні ознаки ділової етики підприємця: вміння спілкуватися, повага чужої думки, стримування емоцій, визнання власної неправоти.

СПИСОК основної рекомендованої літератури

1. Маркетинг для бакалаврів: навч. посібник / уклад. : І. Буднікевич, І. Бабух, О. Бурдяк, В. Вардеванян, Є. Венгер, І. Гавриш, В. Гончар, І. Зрибнєва, О. Кифяк, І. Крупенна, В. Нікульча, Н. Тафій, А. Павлюк, Н. Філіпчук, І. Черданцева / за ред. д.е.н., проф. І. М. Буднікевич. – Вид. 3-тє, переробл. та доповн. – Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2025. – 370 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/12811>
2. Маркетинг : збірник тестових завдань для підготовки й атестації здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» : навч. пос. / уклад.: Буднікевич І.М., Бурдяк О.М., Вардеванян В.А., Венгер Є.І., Гавриш І.І., Гордіца Т.М., Зрибнєва І.П., Кифяк О.В., Крупенна І.А., Нікульча В.А., Романюк Н.В. (за заг. ред. Буднікевич І.М.). Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 428 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/9702>
3. Маркетинг для бакалаврів: практичний курс. Навчальний посібник для практичних занять / уклад. : І. Буднікевич, І. Бабух, О. Бурдяк, В. Вардеванян, Є. Венгер, І. Гавриш, В. Гончар, І. Зрибнєва, О. Кифяк, І. Крупенна, Г. Ковбас, Н. Романюк, Т. Юрій / за ред. д.е.н., проф. І. М. Буднікевич. Вид. 3-тє, переробл. та доповн. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2025. 320 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/12810>
4. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір. Підручник. За ред. Старостіної А.О. ТОВ «Видавництво Ліра-К», Київ, 2024. 490 с.
5. Менеджмент і адміністрування : підручник для бакалаврів / за ред. Т.Р. Заволічної та В.М. Запихляка. Чернівці : Вид-во Чернівець. нац. уні-ту ім. Юрія Федьковича. 2025. 1339 с.
<https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/13340>
6. Менеджмент: збірник тестових завдань. Навчальний посібник Укладачі: Антохов А.А., Галушка З.І., Грунтковський В.Ю., Запихляк В.М., Клевчик Л.Л., Кузьмук І.Я, Кравець В.І., Лусте О.О., Поченчук Г.М., Терлецька Н.М., Терлецька Ю.О. / За ред. Галушки З.І., Поченчук Г.М. Чернівці. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. 2021. 203 с.
<https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/3136>
7. Підприємництво та організація власного бізнесу : навч. посібник / За ред. Р.І. Грешка. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 580 с.
<https://drive.google.com/file/d/1z6OHUNbUknPfHayWWhrtt-fPT3s9adBv/view>
8. Організація власного бізнесу: навч. посіб.: за ред. к.е.н., доц. Є.В. Ткача. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т. ім. Ю. Федьковича. 2023. 264 с.
<https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/6555>
9. Підгірна В.Н. Менеджмент : тренінговий курс : навч. посіб. Вид. 2-ге випр. і доповн. Чернівці. Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2025. 176 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/12114>

Додаткова література

1. Білик Р.Р., Білик Р.С. Бізнес-адміністрування та міжнародний менеджмент: навчальний посібник. Чернівці : Технодрук, 2024. 302 с.
2. Галушка З.І. Невизначеність бізнес-середовища: проблеми та можливості пристосування. "Modern systems of science and education in the USA, EU and other countries '2023" 16 on January 25, 2023. С.68-70.
<https://www.proconference.org/index.php/usc/article/view/usc16-01-006>
DOI: <https://doi.org/10.30888/2709-2267.2023-16-01-006>
3. Менеджмент : навч. посіб. / [уклад.: Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко]. Київ : Кондор, 2021. 220 с.
4. Запухляк В.М., Бойда С.В. Ситуаційний підхід в управлінні персоналом сучасних бізнес-структур. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 3 (76). С. 390-394. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-65>
<https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10703>
5. Поченчук Г. М., Марченко О. В. Діяльність малих та середніх підприємств в умовах цифрової трансформації: гендерний аспект та нова якість менеджменту. *Ефективна економіка*. 2024. №4.
<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3494/3529>
<https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.13>
6. HR-технології: навчальний посібник / уклад.: З.І.Кобеля, Л.Д.Водянка. Чернівці : Чернів.нац.ун-т ім. Ю. Федьковича. 2022. 400 с.
7. Адміністративний менеджмент та організаційні структури управління в туризмі: навч. посіб. / уклад.: М.Ю. Паламарюк, М.О. Ячнюк. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2025. 232 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/12092>
8. Менеджмент туристичної індустрії: практикум / уклад.: Руденко В.П., Підгірна В.Н., Наконечний К.П., Бучко Ж.І. та ін. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2023. 384 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7708>
9. Лопатинський Ю.М., **Кифяк В.І.** Стратегічне управління людськими ресурсами: навч.-метод. посіб. / Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 216 с.
<https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10468>
10. Економічні та соціальні детермінанти конкурентоспроможності підприємництва: колективна монографія / за заг. ред. Лопатинського Ю.М., Зибаревої О.В. Чернівці: Технодрук, 2023. 572 с.
11. Семендяк В. Сучасне сприйняття "принципів наукового менеджменту" Ф.В. Тейлора. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1478/1424>
12. Терлецька Ю.О. Управління бізнес-процесами як чинник оптимізації операційної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С.115-119. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.115>
13. Терлецька Ю.О. Управління процесом адаптації суб'єкта підприємницької діяльності до нових викликів. *Молодий вчений*. 2024. №5 (129). С.134-137.

14. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2021/79.pdf.
15. Панкратова О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/927/889>.
16. Полторацька А. О. Талант-менеджмент як ключовий чинник розвитку сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2021. № Вип. 53. С. 71–78. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/53_2021/16.pdf

Критерії оцінювання знань абітурієнтів під час проведення комплексного фахового іспиту з «Менеджменту та адміністрування»

Комплексний фаховий іспит проводиться у формі тестування. Зміст тестових завдань комплексного фахового іспиту відповідає програмам фахових дисциплін відповідних освітніх програм підготовки фахівців на базі ступеня вищої освіти «Бакалавр» за спеціальностями D3 Менеджмент та D5 Маркетинг.

Абітурієнт на фаховому вступному іспиті повинен вказати вірні відповіді на поставлені тестові запитання шляхом зазначення одного варіанту відповіді серед наведених, який він вважає вірним. У кожному тестовому завданні серед запропонованих варіантів відповідей вірним є тільки один. Оцінювання результатів фахового вступного іспиту проводиться за 200-бальною шкалою, для того, щоб узгодити оцінювання абітурієнта із ЄФВВ та ЄВІ.

Завдання вважається виконаним, якщо учасник вступного іспиту вибрав і позначив відповідь у бланку відповідей. Завдання з вибором однієї правильної відповіді оцінюють в 0 або 4 бали:

- 4 бали, якщо вказано правильну відповідь;
- 0 балів, якщо вказано неправильну відповідь, або вказано більше однієї відповіді, або відповіді на завдання не надано.

Максимальна кількість балів, яку може набрати вступник, правильно виконавши всі завдання – 200 балів.

Гарант освітньої програми

«Менеджмент організацій та адміністрування»

д.е.н., проф. Галушка З.І.

Гарант освітньої програми «Маркетинг»

д.е.н., проф. Буднікевич І.М.

Гарант освітньої програми

«Підприємництво та управління бізнесом»

д.е.н., проф. Зибарева О.В.

Гарант освітньої програми

«Менеджмент туристичної індустрії»

к. геогр.н., доц. Ячнюк М.О.