

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ПРОГРАМА**

**вступних випробувань з управління та адміністрування на 2026 рік для здобуття  
другого (магістерського) рівня вищої освіти**

**Затверджено:**  
на засіданні Вченої ради МДУ  
протокол № 11 від 17.04.2026 р.

**Київ, 2026**

Програма вступних випробувань з управління та адміністрування на 2026 рік для здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти. К. : МДУ, 2026. 14 с.

**Укладачі:**

Аракелова І.О., к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та туризму;  
Балабаниць А.В., д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу та туризму;  
Горбашевська М.О., к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та фінансів,  
Мацука В.М., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів;  
Рібейро Рамос О.О., к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та туризму;  
Токарева В.І., д. н. з держ. упр., професор, професор кафедри маркетингу та туризму;  
Омельченко Г.П., к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин.

**Рецензенти:**

Тарасенко Д.Л., доктор економічних наук, професор, директор навчально-наукового інституту управління;  
Чечель А.О., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування.

Програма затверджена на засіданні кафедри маркетингу та туризму (протокол № 7 від 13 лютого 2026 р.); кафедри менеджменту та фінансів (протокол № 6 від 5 лютого 2026 р.); кафедри публічного управління та адміністрування (протокол № 7 від 10 лютого 2026 р.).

**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	4
ПРОГРАМА ВСТУПНИХ ВИПРОБУВАНЬ.....	5
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ.....	12
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	13

## ВСТУП

Формою вступних випробувань здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальностями, що відповідають [Додатку 8 до Правил прийому до Маріупольського державного університету у 2026 році](#) є єдиний фаховий іспит у письмовій формі із використанням інформаційно-комунікаційних технологій Zoom, Viber, WhatsApp, Telegram, Google Meet тощо та навчального порталу Moodle МДУ протягом 2 астрономічних годин.

Загальні вимоги до вступників передбачають:

- наявність ступеня бакалавра та підстав, що дозволяють користуватися спеціальними умовами участі в конкурсному відборі на навчання для здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти;
- ступеня магістра або освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста для вступу на загальних засадах за кошти фізичних та/або юридичних осіб.

Вступне випробування передбачає виконання закритих тестових завдань множинного типу з однією правильною відповіддю. Загальна кількість завдань становить 100, кожне з яких оцінюється у два бали. За результатами вступного випробування виставляється позитивна оцінка за шкалою 100 – 200 або ухвалюється рішення про негативну оцінку («незадовільно»). Вступники допускаються до конкурсного відбору на місця державного або регіонального замовлення в разі наявності конкурсного балу не менше ніж 130 та підстав, що дозволяють претендувати на них.

Тестові завдання складені відповідно до програми Єдиного фахового вступного випробування з управління та адміністрування, затвердженого наказом МОН України № 157 від 11 лютого 2022 року, і включають наступні компоненти:

Розділ 1. Менеджмент.

Розділ 2. Маркетинг.

Розділ 3. Підприємництво.

## ПРОГРАМА ВСТУПНИХ ВИПРОБУВАНЬ

### РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ.

#### 1.1. Теоретичні основи менеджменту

Сутність та функціональні сфери менеджменту. Менеджмент як спеціалізований вид людської діяльності. Суб'єкти менеджменту. Процес 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, НЯ-менеджмент, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий, стратегічний.

Організація та її середовище в менеджменті. Поняття «організації» як соціального утворення. Загальні характеристики організації. Внутрішнє середовище організації, елементи внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище організації, його ознаки. Поділ зовнішнього середовища організації на середовище прямої дії (мікросередовище) і середовище опосередкованої дії (макросередовище). Чинники середовища прямої дії та їх вплив на функціонування: постачальники; споживачі; конкуренти; державні органи. Чинники середовища опосередкованої дії: науково-технічні; соціокультурні; політичні; стан економіки.

Рівні менеджменту в організації. Управлінська праця як спеціалізований вид людської діяльності з виконання функцій менеджменту в організації. Менеджер, ознаки діяльності менеджера. Рівні менеджменту в організації (вищий, середній, низовий) та їх завдання.

Методи менеджменту: адміністративні; економічні; соціально-психологічні. Методи менеджменту як способи впливу керуючої системи управління на керовану. Адміністративні методи менеджменту: організаційно-розпорядчі, оперативно-розпорядчі, дисциплінарні. Економічні методи менеджменту: грошові, майнові. Соціально-психологічні методи менеджменту. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів у менеджменті. Сутнісна характеристика процесного підходу у менеджменті: організація, управління, функції (планування, організування, мотивування, контролювання).

Сутнісна характеристика системного підходу у менеджменті. Поняття системи. Відкрита і закрита система. Модель організації як відкритої системи. Сутнісна характеристика ситуаційного підходу у менеджменті. Ситуація як конкретний набір обставин, що впливають на організацію впродовж певного часу.

#### 1.2. Функція планування в менеджменті

Визначення планування та його завдання. Визначення планування. Завдання планування як забезпечення узгодженості дій персоналу, усунення негативного ефекту невизначеності, зосередження зусиль на головних завданнях, забезпечення функціонування організації, встановлення контрольних показників функціонування організації.

Система планів організації, етапи процесу планування за Р. Акоффом. Стратегічний план, тактичний план, операційний план. Етапи процесу планування за Р. Акоффом.

Визначення і функціональне призначення стратегічного планування. Визначення стратегічного планування. Розподіл обмежених організаційних ресурсів, а саме управлінських талантів, технологічного досвіду. Адаптація до зовнішнього середовища. Внутрішня координація. Усвідомлення організаційних стратегій.

Етапи стратегічного планування. Місія організації. Вимоги до формулювання місії організації. Цілі організації (SMART) та вимоги до них. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Методи оцінювання середовища функціонування організації. SWOT-аналіз. PEST-аналіз. Аналіз стратегічних альтернатив (матриця Бостонської консалтингової групи (BCG)). Чинники вибору стратегії (ризик; знання минулих стратегій, реакція на власників, чинник часу).

Управління реалізацією стратегічного плану. Тактика як розробка короткострокових планів. Політика як загальне керівництво для дій та прийняття рішень. Процедури як опис дій, які необхідно зробити у конкретній ситуації. Правила як точне визначення того, що має бути зроблено у специфічній поодинокій ситуації. Бюджет як план витрат і доходів у вартісному та натуральному виразі. Управління за цілями.

### **1.3. Функція організування в менеджменті**

Функція організування та її місце в системі менеджменту. Функція організування за Майклом Месконом. Основні процеси реалізації функції організування: створення системи повноважень, розподіл організації на компоненти (підрозділи). Основні завдання менеджера, які впливають з функції організування.

Організування та організаційна діяльність. Форми реалізації організування: адміністративно-організаційне та оперативне управління. Складові організаційної діяльності: диференціація, поділ праці. Поділ праці: функціональний, технологічний, кваліфікаційний. Горизонтальний та вертикальний поділ праці.

Делегування повноважень у менеджменті: поняття, елементи процесу делегування, типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні). Повноваження. Делегування повноважень. Основи елементи процесу делегування: відповідальність та організаційні повноваження. Види управлінської відповідальності: загальна та часткова. Різновиди організаційних повноважень: розпорядчі, рекомендаційні, контрольно-звітні, координаційні, узгоджувальні.

Організаційна структура як результат організаційної діяльності: рівні складності, централізації та децентралізації. Організаційна структура. Етапи проектування організаційної структури. Основні складові організаційної структури: ступінь складності, ступінь формалізації, ступінь централізації. Централізація і децентралізація. Основні елементи ти склад організаційної структури управління. Департаменталізація. Види департаменталізації: функціональний, продуктовий, територіальний. Посадова інструкція як документ, що засвідчує права, обов'язки та відповідальність кожного з працівників організації. Вимоги до організаційної структури: адаптивність, гнучкість, адекватність, спеціалізація, оптимальність, оперативність, економічність. Органіграма організаційної структури управління.

Типи організаційних структур управління. Лінійна організаційна структура. Функціональна структура. Лінійно-функціональна структура. Дивізіональна структура. Матрична структура. Мережева структура.

### **1.4. Мотивування як функція менеджменту**

Мотивування як процес спонукання себе й інших до діяльності шляхом використання мотивів людини для досягнення особистих цілей або цілей організації

Головні поняття мотивування. Потреба та мотив. Основні потреби: первинні та вторинні; матеріальні та нематеріальні; природні та соціальні. Спонування, стимул, винагорода, цінність. Види мотивування. Внутрішнє та зовнішнє мотивування.

Теорії мотивування. Змістові теорії мотивування. Розробники змістових теорій мотивування: А. Маслоу, Д. МакКпеланд, Ф. Герцберг. Процесуальні теорії мотивування. Розробники процесуальних теорій мотивування: В. Врум, С. Аламс, Л. Портер та Б. Лоулер.

### **1.5. Контролювання як функція менеджменту**

Контролювання як процес виявлення можливих відхилень запланованих показників, встановлення причин цих відхилень і розроблення заходів щодо їх усунення. Умови необхідності контролювання у менеджменті: невизначеність; запобігання виникненню кризових ситуацій; підтримка досягнення цілей організації.

Основні види контролювання. Попередній, поточний, завершальний контроль. Основні засоби здійснення попереднього контролю: реалізація визначених правил і процедур. Використання зворотного зв'язку в поточному контролі. Дві функції завершального контролю: оцінювання правильності складеного плану; ефективна реалізація функції мотивування.

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

### **1.6. Інформація і комунікації в менеджменті**

Інформація та її види. Управлінська інформація. 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 та доступність інформації.

Поняття комунікації, її види та засоби. Поняття комунікації. Види комунікацій: організаційні (формальні) комунікації, комунікації між організацією та зовнішнім середовищем, міжрівневі комунікації в організації, горизонтальні комунікації, комунікації між керівником і підлеглими, міжособистісні (неформальні) комунікації. Засоби комунікацій: вербальні та невербальні.

Перешкоди в комунікаціях. Фільтри інформації як засоби усунення надлишкової або небажаної інформації. Відсутність атмосфери. Шуми. Відсутність зворотного зв'язку. Витік інформації.

Комунікаційний процес. Комунікаційний процес як обмін інформацією між відправником та одержувачем. Складові класичної моделі комунікаційного процесу: формулювання повідомлення відправником; кодування повідомлення і вибір каналу; декодування інформації одержувачем; зворотний зв'язок.

### **1.7. Управлінські рішення**

Управлінські рішення в менеджменті. Управлінське рішення. Альтернатива в прийнятті управлінського рішення.

Характеристика управлінських рішень. Запрограмовані та незапрограмовані управлінські рішення. Інтуїтивні управлінські рішення. Управлінські рішення, що ґрунтуються на судженнях. Раціональні управлінські рішення.

Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень. Особистісні оцінки керівника, рівень ризику, час і оточення, інформаційні обмеження, негативні наслідки та взаємозалежність рішень.

Зміст основних етапів прийняття управлінських рішень (за М. Месконом). Діагностика проблеми, формулювання обмежень та критеріїв з прийняття рішень, виявлення альтернатив та їх оцінка, остаточний вибір. Зворотний зв'язок за Харрісоном.

Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Кількісні та якісні методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Характеристика загальнонаукових підходів до прийняття управлінських рішень. Системний та комплексний підходи. Моделювання та експериментування.

### **1.8. Вплив, влада і лідерство в менеджменті. Стили керівництва**

Вплив та його форми. Сутність впливу. Переконавання, навіювання, вплив через участь, примус. Влада та типи влади. Сутність влади. Влада у менеджменті: влада керівника, влада колег-керівників, влада підлеглих. Баланс влади в організації.

Типи влади: влада примусу; влада винагороди; законна (традиційна) влада; влада експерта; еталонна влада (влада прикладу).

Лідерство та підходи до лідерства. Сутність лідерства. Підхід з позицій особистих якостей, поведінковий підхід, ситуаційний підхід.

Стиль керівництва. Сутність стилю керівництва. Класифікація стилів керівництва (за Куртом Левіним): авторитарний, демократичний, ліберальний.

## **РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГ**

### **2.1. Теоретичні основи маркетингу**

Визначення маркетингу за Ф. Котлером. Основні поняття маркетингу: нужда, потреба, попит, товар, обмін, угода, ринок. Типологізація ринку: ринок продавця, ринок покупця. Класифікація ринків за типом споживачів (B2C, B2B, державний сектор, посередники). Класифікація маркетингу за типом попиту. Класифікація маркетингу за наявності сегментації ринку: масовий, товарно-диференційований, цільовий. Класифікація маркетингу за стратегією вибору цільових сегментів ринку: недиференційований, диференційований, концентрований.

Еволюція концепцій маркетингу: виробнича, товарна, збутова, маркетингова, соціально-етична, концепція партнерських відносин. Цілі, завдання, принципи та функції маркетингу.

Поняття поведінки споживача. Модель процесу прийняття рішення про купівлю. Основні етапи процесу купівельної поведінки. Фактори впливу на поведінку споживачів (культурні, соціальні, психологічні, особистісні). Мотивація споживача та її види. Лояльність споживачів та її формування. Відмінності між поведінкою індивідуальних і організаційних споживачів.

### **2.2. Аналіз маркетингового середовища**

Поняття маркетингового середовища підприємства. Макросередовище підприємства та його фактори: економічні, політико-правові, соціально-культурні, технологічні. Мікросередовище підприємства та його елементи: споживачі, конкуренти, постачальники, посередники.

Дослідження кон'юнктури ринку. Сутність сегментації ринку. Критерії сегментації: географічні, демографічні, психографічні, поведінкові. Вибір цільових сегментів (таргетинг). Позиціонування підприємства та бренду на ринку. Карти позиціонування. Концепція STP-маркетингу.

Аналіз конкурентного середовища. Метод SWOT-аналізу. Значення аналізу маркетингового середовища для формування стратегії підприємства. Ринкові можливості. Модель І. Ансофа «продукт/ринок». Маркетингові можливості підприємства. Маркетинговий потенціал підприємства. Маркетингова компетенція підприємства.

Поняття маркетингової інформації. Значення інформації в управлінні маркетингом. Сутність системи маркетингової інформації (СМІ). Основні складові СМІ. Джерела маркетингової інформації. Види маркетингової інформації: первинна та вторинна інформація; внутрішня та зовнішня інформація. Методи збору маркетингової інформації: опитування, спостереження, експеримент, панельні дослідження. Інструменти маркетингових досліджень. Обробка та аналіз маркетингової інформації. Роль маркетингових досліджень у СМІ.

Поняття комплексу маркетингу та його сучасна інтерпретація. Основні елементи комплексу маркетингу (4P). Розширений комплекс маркетингу (7P). Взаємозв'язок елементів комплексу маркетингу.

Поняття організації маркетингової діяльності на підприємстві. Форми організації служби маркетингу (функціональна, товарна, ринкова, матрична).

### **2.3. Маркетингова товарна політика.**

Поняття товару в маркетингу. Рівні товару (ядро, реальний товар, товар з підкріпленням).

Класифікація товарів. Асортимент і номенклатура товарів. Показники товарної номенклатури: ширина, глибина, насиченість, гармонійність. Життєвий цикл товару та маркетингові стратегії на різних етапах ЖЦТ. Види кривих життєвого циклу товарів.

Якість і конкурентоспроможність товару. Упакування та маркування товарів. Брендінг: бренд, торгова марка, імідж бренду. Процес розробки нових товарів.

### **2.4. Маркетингова цінова політика.**

Сутність ціни та її функції. Процес ціноутворення. Фактори, що впливають на формування цін. Завдання маркетингової цінової політики. Методи ціноутворення: витратні, орієнтовані на попит, орієнтовані на конкуренцію.

Цінові стратегії: стратегія «зняття вершків», стратегія проникнення на ринок, диференціація цін, психологічне ціноутворення. Знижки та надбавки. Підходи до ціноутворення.

Державне регулювання цін.

### **2.5. Маркетингова політика розподілу.**

Поняття та функції збуту. Канали розподілу: прямі та непрямі; однорівневі, дворівневі, багаторівневі. Показники каналів розподілу: довжина, ширина.

Посередники: їх роль і функції. Логістика в системі маркетингу.

Стратегії збуту: інтенсивна, вибіркова, ексклюзивна.

Управління товарорухом.

### **2.6. Маркетингова політика комунікацій.**

Сутність маркетингових комунікацій.

Комплекс маркетингових комунікацій (просування): реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, зв'язки з громадськістю (PR). Види комунікаційних каналів: канали особистої комунікації, канали неособистої комунікації.

Види реклами та рекламних носіїв. Планування рекламної кампанії. Інтегровані маркетингові комунікації. Чинники, що визначають структуру комплексу стимулювання.

Оцінювання ефективності комунікацій.

## **РОЗДІЛ 3. ПІДПРИЄМНИЦТВО**

### **3.1. Теоретичні засади підприємництва.**

Природа підприємницької діяльності. Історичний розвиток поняття “підприємництво”. Визначення підприємництва в Господарському Кодексі України. Особливості підприємництва в Україні на сучасному етапі.

Ознаки підприємництва. Основні принципи та функції підприємницької діяльності. Суб'єкти підприємницької діяльності. Права, обов'язки та відповідальність суб'єктів підприємництва. Об'єкти підприємницької діяльності.

### **3.2. Види підприємництва.**

Класифікація форм підприємництва. Найефективніші організаційно-правові форми.

Виробниче підприємництво. Комерційне підприємництво. Біржове підприємництво. Підприємництво в сфері послуг.

### **3.3. Підприємство як форма організації підприємницької діяльності. Види підприємств.**

Поняття підприємства як основної організаційно-економічної форми здійснення підприємницької діяльності. Ознаки підприємства: самостійність, господарська відповідальність, наявність майна, участь у ринкових відносинах, мета діяльності. Функції підприємства в ринковій економіці.

Організаційно-правові форми підприємств: фізична особа-підприємець, приватне підприємство, товариства (повне, командитне, з обмеженою та додатковою відповідальністю), акціонерні товариства, кооперативи.

Класифікація підприємств за формою власності (приватні, колективні, державні, комунальні, зі змішаною формою власності). Класифікація підприємств за метою діяльності (комерційні та некомерційні). Класифікація підприємств за розмірами (мікро-, малі, середні, великі підприємства). Класифікація підприємств за видами діяльності (виробничі, торговельні, сервісні, фінансові, аграрні тощо). Переваги та недоліки основних видів підприємств.

Роль підприємств у розвитку підприємництва та національної економіки.

### **3.4. Організація підприємницької діяльності.**

Обґрунтування і вибір ідеї підприємницької діяльності. Способи створення бізнесу. Основні установчі документи підприємства та їх підготовка.

Порядок державної реєстрації підприємця-фізичної особи. Особливості реєстрації юридичної особи. Статутний фонд і його формування.

Припинення діяльності підприємницького бізнесу.

### **3.5. Планування підприємницької діяльності.**

Сутність бізнес-плану. Цілі, особливості, завдання складання бізнес-плану. Загальні принципи та зауваження при розробці бізнес-плану. Значення і види бізнес-плану. Структура та зміст розділів бізнес-плану.

Технологія складання бізнес-плану. Особливості розробки оперативного плану. Робота над планом доходів та витрат. Складання плану руху грошових коштів. Розробка балансового плану.

Бізнес-план для торгово-посередницької фірми. Бізнес-план для виробничих підприємств. Окремі аспекти розробки бізнес-плану в інших галузях.

Основні показники ефективності проекту.

### **3.6. Ресурсне забезпечення підприємницької діяльності.**

Поняття ресурсного забезпечення підприємницької діяльності. Економічні ресурси підприємства та їх класифікація (матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні, нематеріальні). Матеріально-технічна база підприємства: основні та оборотні засоби, виробничі потужності, система постачання і управління запасами.

Трудові ресурси підприємства: формування кадрового потенціалу, підбір і мотивація персоналу, продуктивність праці.

Фінансові ресурси підприємства: власні та залучені джерела фінансування, бюджетування та управління грошовими потоками.

Інформаційні та нематеріальні ресурси: роль інформації в управлінні бізнесом, інтелектуальна власність, бренд і ділова репутація.

Інвестиційне забезпечення підприємницької діяльності: види інвестицій, джерела інвестування, оцінювання ефективності інвестиційних проєктів.

Принципи ефективного використання ресурсів та ресурсозбереження. Вплив ресурсного забезпечення на ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

### **3.7. Ефективність підприємницької діяльності.**

Поняття ефективності підприємницької діяльності та її економічний зміст. Види ефективності підприємницької діяльності (економічна, соціальна, інноваційна, екологічна).

Показники ефективності діяльності підприємства: прибуток, рентабельність, продуктивність праці, фондівдача, оборотність оборотних коштів. Критерії оцінювання результатів підприємницької діяльності.

Фактори, що впливають на ефективність підприємницької діяльності (внутрішні та зовнішні). Методи оцінювання ефективності підприємницької діяльності.

Резерви підвищення ефективності підприємницької діяльності. Зв'язок ефективності підприємницької діяльності з конкурентоспроможністю підприємства. Роль інновацій та управлінських рішень у підвищенні ефективності підприємницької діяльності.

### **3.8. Соціальна відповідальність бізнесу та ділова етика.**

Соціальна відповідальність бізнесу: сутність і принципи. Культура та етика в підприємстві. Принципи, правила та норми ділової етики. Концептуальні підходи до вирішення морально-етичних проблем бізнесу.

Культура підприємства і культура поведінки: визначення та основні елементи.

Сутність та види відповідальності підприємців. Кримінальна, адміністративна, податкова, цивільно-правова, матеріальна та дисциплінарна відповідальність підприємців.

Традиційні та сучасні цінності організації.

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Оцінювання предметного тесту з управління та адміністрування для вступу на здобуття ступеня магістра здійснюється за 200-бальною шкалою (мінімальна кількість балів – 0, максимальна кількість балів – 200).

### Шкала оцінювання

Діапазон балів	Рівень навчальних досягнень	Характеристика результату	Теоретичні знання	Практичні навички	Когнітивні уміння та компетентності
0–99	Низький рівень	Менше 50% правильних відповідей. Відповідь свідчить про відсутність системних знань	Базові поняття не засвоєні, численні помилки	Нездатність застосувати знання навіть у простих ситуаціях	Відсутність теоретичних знань, аналітичних умінь, хаотичне мислення
100–129	Середній рівень (мінімальний поріг)	50–64% правильних відповідей. Результат відповідає мінімальним вимогам	Засвоєні лише окремі фрагменти матеріалу, знання фрагментарні	Застосування знань можливе лише у стандартних, простих випадках	Обмежене розпізнавання понять, слабка узагальненість
130–149	Достатній рівень	65–74% правильних відповідей. Відповідь загалом правильна, але неповна	Основні поняття засвоєні, проте є прогалини	Знання застосовуються, але з помилками або неповно	Уміння аналізувати прості ситуації, часткове узагальнення
150–179	Високий рівень	75–89% правильних відповідей. Відповідь повна, аргументована	Теоретичні знання достатні, незначні неточності	Уміння застосовувати знання у більшості практичних ситуацій	Розвинені аналітичні та узагальнюючі уміння, логічність
180–200	Відмінний рівень	90–100% правильних відповідей. Вичерпна відповідь, що демонструє майстерність	Теоретичні знання системні, точні, без помилок	Вільне застосування знань у різних ситуаціях	Високий рівень критичного мислення, здатність до комплексного аналізу

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### З блоку Менеджмент

1. Ван ден Берг Гербен 25 ключових моделей управління / Пер. з англ. В.Луценко. Харків: Фабула. 2020. 208 с.
2. Джулі Чжоу. Становлення менеджера. Що робити, коли всі чекають від вас вказівок. Book Chef, 2020. 352 с.
3. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник / упорядники: Н.Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
4. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
5. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г./ за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 280 с.
6. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А.А. Вдовічен, О.Г. Вдовічена, В.А. Чичун та ін. Чернівці : ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
7. 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», 2025. 356 с.
8. Менеджмент: організаційна ефективність: навчальний посібник / Шматько Н.М., Лінькова О.Ю., Кармінська-Белоброва М.В., Замула О.В. та ін. Харків : НТУ «ХП», 2024. 280 с.
9. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
10. Методологія та прикладні техніки досліджень в менеджменті: конспект лекцій: навч. посіб. для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 115 с. URL: <http://surl.li/fcaws> (дата звернення: 18.01.2026).
11. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.
12. Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с. URL: [https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9071/1/strateg\\_upr\\_navch\\_posib\\_2022.pdf](https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9071/1/strateg_upr_navch_posib_2022.pdf) (дата звернення: 18.01.2026).
13. Теорія організації: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс] / [автори-укладачі: С.В. Поліщук, О.В. Горбатюк; за заг. ред. С.В. Поліщук]. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с. URL: <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7544> (дата звернення: 18.01.2026).
14. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
15. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Management. Harper & Row. 2011. 777 p.

### З блоку Маркетинг

1. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства. К. : Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.
2. Городняк І.В. Поведінка споживача: навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 256 с.

3. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. К. : Центр навчальної і практичної літератури, 2019. 252 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Філіп Котлер, Гермаван Катарджая, Іван Сетьяван; пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. К. : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 208 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. К. : Альпіна Паблішер Україна, 2021. 252 с.
6. Кузик О. Маркетинг послуг: технології та стратегії. Львів : Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 338 с.
7. Майовець Є.Й., Майовець Я.М. Маркетинг у роздрібній торгівлі: навч. посібник. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2022. 220 с.
8. Маркетинг: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.]; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
9. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
10. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Маркетинг. Навчальний посібник / За заг.ред. проф. Старостіної А.О. К. : «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

### **З блоку Підприємництво**

1. Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки: моногр. /за заг. ред. Т. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2021. 416 с.
2. Гонтарева І.В. Підприємництво: підручник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с. [Електронний підручник]
3. Економіка та організація підприємницької діяльності: навч. посібник / за заг. ред. д.е.н. Н.В. Сментини. Київ : ФОП Гуляєва В.М., 2019. 320 с.
4. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: навч. посіб. для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2021. 108 с. [Електронний підручник].
5. Міокова Г.І. Вартість підприємства та її оцінка [Електронний ресурс]. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/25.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/25.pdf) (дата звернення: 18.01.2026).
6. Основи підприємництва: підручник / Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., та ін.; під заг. ред. Н.В. Валінкевич. Житомир: ЖДТУ, 2019. 493 с. [Електронний підручник]
7. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с. [Електронний підручник]
8. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: монографія / за заг. ред. проф. Н. М. Соломянюк, проф. Л. В. Страшинської; Нац. ун-т харч. технологій. Київ : ЛІДЕР, 2020. 220 с.
9. Про підприємництво [Електронний ресурс]: Закон України від 26.02.1991 р. № 785-ХІІ: станом на 14.12.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення: 18.01.2026).
10. Соціальне підприємництво: посібник для викладачів курсу / за наук. ред. к.е.н. А. О. Корнецького. Київ : Фамільна друкарня Huss, 2019. 160 с.