

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ПРИЙМАЛЬНА КОМІСІЯ**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
Голова приймальної комісії  
*Анатолій МАЗАРАКІ*  
«*14*» *березня* 2025 р.  
44470524



## **ПРОГРАМА**

**фахового іспиту для вступу на навчання  
для здобуття освітнього ступеня магістра  
на основі НРК7**

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

**Київ 2025**

## **ВСТУП**

Програма фахового іспиту призначена для здобувачів освітнього ступеня магістра за спеціальністю D3 «Менеджмент» освітньої програми «Управління міжнародними публічними закупівлями».

Фаховий іспит проводиться з метою встановлення рівня підготовки вступника, визначення ступеню володіння ним професійними знаннями для подальшого опанування освітньої програми «Управління міжнародними публічними закупівлями» (ОС «магістр»).

Програма вступного іспиту складається з трьох розділів:

1. Зміст програми вступного іспиту
2. Структура екзаменаційного білету та критерії оцінювання
3. Список рекомендованих джерел

## **РОЗДІЛ 1. ЗМІСТ ПРОГРАМИ ФАХОВОГО ІСПИТУ**

### **ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ**

Менеджмент як вид людської діяльності. Сутність та співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування».

Еволюція теорій менеджменту. Основні надбання: класичної теорії менеджменту, школи наукового менеджменту; адміністративної школи; неокласичної теорії менеджменту; школи людських ресурсів; кількісної теорії менеджменту. Суб'єкти та об'єкти менеджменту. Процес менеджменту: характеристика та властивості.

Функціональні сфери менеджменту: операційний, HR-менеджмент, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий, стратегічний. Соціально-економічна природа управлінської праці. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів в менеджменті. Рівні менеджменту в організації: вищий середній та низовий.

Гуманізація, глобалізація та цифровізація в менеджменті. Роль транснаціональних корпорацій в менеджменті. Віртуальний бізнес та мережеві організації.

Поняття «організації» як соціального утворення та її життєвого циклу. Загальні характеристики організації. Поняття керуючої та керованої підсистем в організації.

Поняття та складові внутрішнього середовища організації: цілі; структура; завдання організації та її працівників; технологія; працівники. Поняття та складові зовнішнього середовища організації. Середовище прямої дії (мікросередовище) та середовище опосередкованої дії (макросередовище). Ознаки зовнішнього середовища організації.

Сутність та класифікація законів, закономірностей та принципів менеджменту.

Управлінський цикл та процес управління. Зміст та різновиди функцій менеджменту. Сутність загальної функції менеджменту «Планування».

Процес, види та завдання планування в організації. Стратегічний, тактичний та операційний план. Різновиди стратегій. Тактика та політика. Процедури та правила. Зміст бізнес-планування. Поняття місії та цілей організації. Класифікація цілей. Процес цілевстановлення. Цілі організації (SMART) та вимоги до них.

Основні процеси реалізації функції «Організування» в менеджменті. Адміністративно-організаційне та оперативне управління. Делегування повноважень у менеджменті: поняття, елементи процесу делегування, типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні). Призначення посадової інструкції. Організаційна структура як результат організаційної діяльності. Складові організаційної діяльності. Етапи та елементи проектування організаційної структури управління. Основні складові організаційної структури: ступінь складності, ступінь формалізації, ступінь централізації та децентралізації. Департаменталізація та її різновиди. Типи організаційних структур управління та вимоги до них.

Зміст та цілі функції «Мотивування» в менеджменті. Головні поняття мотивування: потреба, мотив, спонукання стимул, винагорода, цінність. Види мотивації в менеджменті. Змістовні та процесуальні теорії мотивування.

Зміст та цілі функції «Контролювання» в менеджменті. Суб'єкти та об'єкти контролю в менеджменті. Види та функції контролювання в організації. Етапи процесу контролювання.

Зміст, принципи та цілі функції «Регулювання». Суб'єкти та об'єкти регулювання. Види регулюючого впливу в менеджменті.

Зміст та роль інформації в менеджменті. Види інформації. Вимоги до управлінської інформації. Поняття комунікації, її види та засоби. Види та засоби комунікацій. Поняття та складові комунікаційного процесу. Комунікаційні мережі та стилі. Перешкоди в комунікаціях.

Поняття методів менеджменту. Різновиди методів менеджменту. Адміністративні методи менеджменту: оперативно-розпорядчі, організаційно-розпорядчі та дисциплінарні. Економічні методи менеджменту: грошові; майнові. Соціально-психологічні методи менеджменту.

Сутність та різновиди управлінських рішень. Рівні прийняття рішень. Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень. Етапи прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень: кількісні та якісні.

Сутність та форми впливу в менеджменті. Джерела та влади в організації. Типи влади у менеджменті. Баланс влади.

Поняття лідерства в менеджменті. Підходи до лідерства. Теорії лідерства. Риси ефективного лідерства. Стилi лідерства. Класифікація стилів керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Сутність, значення та види відповідальності в менеджменті. Економічна, екологічна та соціальна відповідальність в менеджменті. Поняття, складові та вимоги до соціальної відповідальності. Етичні норми у сучасному менеджменті. Поняття етичної поведінки. Кодекс ділової етики. Характерні

ознаки ділової етики: вміння спілкуватися, повага чужої думки, стримування емоцій, визнання власної неправоти.

Поняття та зміст результативності та ефективності менеджменту. Класифікація ефективності менеджменту організації. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, методи їх визначення і оцінки. Критерії ефективності менеджменту.

## ТЕМА 2. ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ

Що таке «публічні закупівлі» та їх роль в економіці країни. Нормативно-правове регулювання публічних закупівель в Україні. Закон України «Про публічні закупівлі»: термінологія; сфера застосування; межі застосування. Особливості зміни та адаптації здійснення публічних закупівель під час воєнного стану. Виключення із законодавства в сфері публічних закупівель.

Регулювання публічних закупівель в Європейському Союзі. Особливості приведення та гармонізації законодавства України про публічні закупівлі до вимог *EU aquis*.

Угода Світової організації торгівлі «Про державні закупівлі»: основні задачі та зміст. Роль та значення для України.

Функції уповноваженого органу з публічних закупівель в Україні.

Електронна система публічних закупівель України. Електронні майданчики публічних закупівель та їх функції.

Державне регулювання та контроль в сфері публічних закупівель. Органи державного контролю за здійсненням публічних закупівель в Україні. Їх роль та функції.

Орган оскарження публічних закупівель в Україні. Процедура оскарження публічних закупівель в Україні. Адміністративна та кримінальна відповідальність у сфері публічних закупівель.

Роль незалежного громадського контролю за сферою публічних закупівель України. Портал моніторингу Dozorro як інструмент контролю публічних закупівель.

Центральні закупівельні організації України. Види та функції. Оборонні закупівлі: особливості здійснення.

Процедури закупівель. Рамкові угоди. Закупівельний процес. Планування закупівель. Підготовка та затвердження тендерної документації. Зміст тендерної документації. Кваліфікаційні критерії та підстави для відмови в участі в процедурі закупівлі. Чинники, що впливають на вибір процедури або виду закупівлі.

Вартість життєвого циклу. Технічні характеристики. Екологічні критерії для технічних специфікацій. Післятендерний процес. Підготовка та укладання договору про закупівлю.

Законодавство України про концесії та державно-приватне партнерство.

Здійснення закупівель за міжнародними договорами. Процедура закупівель за правилами міжнародних донорів.

### ТЕМА 3. ЕКОНОМІКА І ФІНАНСИ ПІДПРИЄМСТВА

Підприємство як суб'єкт господарювання та об'єкт ринкових відносин. Організаційно-економічні умови функціонування підприємств. Зовнішнє середовище функціонування підприємства. Ринок та його інфраструктура. Державний регуляторний механізм діяльності підприємства. Види підприємства та їх об'єднань. Напрями та види діяльності підприємства. Основні положення теорії організації виробництва.

Зміст, види та методи планування діяльності підприємства. Система поточних планів господарської діяльності підприємства.

Загальна характеристика та систематизація продукції підприємств, показники оцінки її обсягу. Сутність і методи оцінки якості продукції. Стандартизація, сертифікація та оцінка відповідності продукції.

Методологічні засади аналізу та планування виробничої програми підприємства. Забезпечення виробничої програми матеріальними ресурсами. Сутність, види та методи обґрунтування норм витрат матеріальних ресурсів. Сутність та систематизація видів виробничої потужності підприємства, методи її визначення. Методологічні засади аналізу використання виробничої потужності підприємства.

Поняття та складові ресурсного потенціалу підприємства. Методи оцінки ресурсного потенціалу підприємства. Сутність та класифікація трудових ресурсів. Продуктивність праці робітників: поняття і методи оцінки. Фактори, що впливають на продуктивність праці. Методи нормування витрат праці. Сутність та види заробітної плати. Форми та системи оплати праці. Державне регулювання оплати праці. Методологічні засади аналізу та планування чисельності, продуктивності та витрат на оплату праці на підприємстві.

Сутність та класифікація активів підприємства. Сутність, класифікація, види вартості та особливості відтворення основних засобів. Поняття та види зносу основних засобів. Сутність та методи нарахування амортизації. Сутність і методика оцінки виробничого, операційного та фінансового циклів підприємства. Методологічні засади аналізу та планування активів підприємства.

Сутність та класифікація капіталу підприємства. Кредитування як механізм формування позикового капіталу. Методологічні засади аналізу та планування капіталу підприємства.

Сутність та класифікація витрат підприємства. Собівартість продукції: поняття, види, методи калькулювання. Методологічні засади аналізу та планування поточних витрат підприємства.

Доходи підприємства: сутність та класифікація. Цінова політика підприємства. Методи ціноутворення. Методологічні засади аналізу та планування доходів підприємства.

Поняття і класифікація фінансових результатів діяльності підприємства. Сутність, функції та механізм формування та використання прибутку підприємства. Методологічні засади аналізу та планування прибутку підприємства.

Поняття ефекту діяльності підприємства та характеристика його видів. Методологічні засади оцінки ефективності діяльності підприємства.

Фінансово-майновий стан підприємства: сутність та види. Поняття й методи оцінки окремих елементів фінансово-майнового стану підприємства. Експрес- та фундаментальна діагностика фінансово-майнового стану підприємства.

Сутність, види та методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Сутність та методи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Банкрутство підприємства як результат розвитку кризових явищ у його діяльності. Санація: цілі та форми проведення.

#### **ТЕМА 4. МАРКЕТИНГ**

Сучасні наукові підходи до розуміння сутності маркетингу. Еволюція концепції маркетингу. Види маркетингу. Поняття і структура маркетингового середовища. Комплекс маркетингу 4P's як чинник внутрішнього середовища маркетингу. Маркетингове поняття ринку. Місткість та частка ринку. Поняття та показники кон'юнктури ринку. Критерії сегментації ділових і споживчих ринків. Позичування товару на цільовому ринку. Модель купівельної поведінки споживача. Етапи процесу прийняття рішення про купівлю.

Маркетингова товарна політика в системі маркетингу підприємства, її зміст та завдання. Маркетингові стратегії управління асортиментом. Рівні товару. Класифікація товарів. Поняття номенклатури товарів та товарного асортименту. Характеристика маркетингової діяльності на різних етапах життєвого циклу товару. Якість та конкурентоспроможність товару. Сутність та види товарних інновацій. Управління торговими марками.

Маркетингова цінова політика в системі маркетингу підприємства, її зміст та завдання. Категорія ціни, її історична генеза. Функції ціни в ринковій економіці. Склад і структура ціни. Класифікація цін. Фактори ціноутворення. Цінові стратегії. Методи ціноутворення. Диференціація цінових пропозицій. Тактика ціноутворення.

Маркетингова збутова політика в системі маркетингу підприємства, її зміст та завдання. Функції збуту. Основні типи збутових потоків. Товарорух, або маркетингова логістика. Етапи управління товарорухом. Переваги і недоліки прямого й опосередкованого збуту. Організаційна структура служби збуту на підприємстві. Поняття про канал розподілу. Характеристики каналів розподілу. Типи й характеристика посередників. Маркетингові системи розподілу.

Сутність, цілі та завдання маркетингових комунікацій. Система і класифікація маркетингових комунікацій. Наукові підходи до оцінювання ефективності комунікацій. Поняття, ознаки та класифікація реклами. Основні різновиди носіїв реклами. Засоби стимулювання збуту, спрямовані на споживачів, торгових посередників та власний торговий персонал. Поняття та форми прямого маркетингу. Поняття, завдання та основні інструменти зв'язків з громадськістю (PR). Сутність синтетичних маркетингових

комунікацій: брендингу, мерчандайзингу, систем корпоративної ідентифікації, спонсорства, виставок, ярмарків, продакт-плейсменту, адвергеймінгу, маркетингу подій.

Поняття управління маркетинговою діяльністю. Функції управління маркетингом: інформаційне забезпечення, планування, організація та контроль маркетингової діяльності. Поняття й структура маркетингової інформаційної системи. Зовнішня та внутрішня, первинна і вторинна маркетингова інформація. Маркетингові дослідження: сутність та основні етапи. Цілі й об'єкти маркетингових досліджень. Кількісні та якісні методи маркетингових досліджень. Інструменти отримання маркетингової інформації.

Планування маркетингової діяльності: сутність, завдання й етапи. Методи планування. Призначення, основні розділи і порядок розробки плану маркетингу підприємства. Маркетингові стратегії: сутність та класифікація. Тактика маркетингу. Організація маркетингової діяльності: сутність та принципи. Моделі організаційних структур служби маркетингу: функціональна, товарна, ринкова, географічна, матрична. Етапи формування маркетингової організаційної структури підприємства. Контроль маркетингової діяльності. Типи маркетингового контролю: контроль виконання річних планів, контроль прибутковості, контроль ефективності, стратегічний контроль (аудит маркетингу). Методи аудиту маркетингу. Основні показники контролю ефективності маркетингу.

## **РОЗДІЛ 2. СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ**

Фаховий іспит проводиться в усній формі та оцінюється за 200-бальною шкалою. Позитивною вважається оцінка у діапазоні 100-200 балів. Оцінка нижче 100 балів вважається незадовільною.

Екзаменаційний білет складається з двох рівноцінних завдань, що передбачають застосування теоретичних знань та практичних навичок за розділами поточної програми задля вирішення комплексної управлінської проблеми у сфері публічних закупівель.

### **Критерії-оцінювання:**

Кожне з завдань оцінюється за шкалою від 0 до 100 балів залежно від повноти, правильності та обґрунтованості відповіді у розрізі таких критеріїв:

<b>Критерій</b>	<b>Бали</b>
усвідомлення змісту явища чи процесу, зазначеного в заданні, форм його прояву; детермінація суті проблеми	0-20
правильність та повнота детермінації економічних та організаційних наслідків дії визначених явищ / процесів у сучасному суспільстві, векторів та міри їх впливу на системи різних рівнів	0-20

критичне осмислення підходів та інструментарію для вирішення управлінської проблеми, зазначеної у завданні, здатність здійснити прийнятний інструментальний вибір в умовах невизначеності	0-20
здатність оцінити доцільність прийняття тих чи інших організаційно-управлінських рішень для розв'язання заявленої проблеми	0-20
спроможність спроектувати алгоритм реалізації прийнятого рішення	0-20

Особи, які отримали менше 100 балів на вступному іспиті зі спеціальності участі у конкурсному відборі не беруть.

### РОЗДІЛ 3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент : підручник : у 3 ч. Ч. 1 / І. О. Бланк, Н. М. Гуляева, І. М. Вавдійчик. - Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. – 504 с.
2. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств: підручник / І.О. Бланк, Г. В. Ситник, В. С. Андрієць. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Київ : КНТЕУ, 2017. – 792 с.
3. Буднік М. М., Невертій Г.С., Курилова Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. - Київ: Кондор-Видавництво, 2020. - 292 с.
4. Збарський, В.К. Маркетингові дослідження: навчально-науковий посібник / В.К. Збарський, М.П. Талавиря, А.Д. Остапчук. – К.: ЦП "КОМПРИНТ", 2023. – 574
5. Державне управління: підручник за заг. ред. В.П. Петкова. – Київ Видавництво «КНТ», 2025 р. – 210 с.
6. Економіка підприємства: підручник: у 3 ч. / Мазаракі А.А., Блакита Г.В., Ситник Г.В. та ін. За ред. Мазаракі А.А. - Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2022.
7. Євроінтеграційний портал. Режим доступу: [Європейська інтеграція - European integration portal](#).
8. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25 грудня 2015 року № 922-VIII (у редакції Закону від 23.10.2024 № [3988-IX](#) із змінами та доповненнями). Режим доступу: [Про публічні закупівлі | від 25.12.2015 № 922-VIII](#)
9. Закон України «Про приєднання України до Угоди про державні закупівлі» від 16 березня 2016 року 1029-VIII. Режим доступу: [Про приєднання України до ... | від 16.03.2016 № 1029-VIII](#)
10. Іванов М.М., Камазов П.В. Операційний менеджмент: навч. посібник. - Київ: Центр учбової літератури, 2024. -240 с.
11. Іванова М.І., Пилипенко А.А., Пилипенко Л.М. Менеджмент : підручник. - Житомир: «Житомирська політехніка», 2021. — 856 с.

12. Інформаційний ресурс «Інфорбокс Прозорро». Режим доступу: [Інформаційний ресурс - Інфобокс Прозорро](#).
13. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер / Філіп Котлер. – Вид-во: Альпіна Паблішер Україна, 2021. – 252 с.
14. Логачова Л. М., Логачова О. В. Управління проектами : навч. посібн. - Київ: Університетська книга, 2023. - 208 с.
15. Маркетинг 5.0. Технології для людства. Філіп Котлер та ін. Вид-во «КМ БУКС»: 2024. – 280 с.
16. Маркетингова діяльність підприємств: підручник за заг.ред. Косенко О.П. 2-ге вид., зі змінами і доповненнями. – Харків: ТОВ «Оберіг», 2023. – 1155 с.
17. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О.С. Борисенко, А.В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. – К.: 2022. – 204 с.
18. Менеджмент : навч. посібн. / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. - Львів: «Новий світ - 2000», 2024. - 356 с.
19. Основи публічного управління та адміністрування навчальний посібник. 2-ге видання / О.Д. Лазор, О.Я. Лазор, І.Г. Юник. – К. : Видавництво «ЛіраК», 2024 р. - 268 с.
20. Публічне управління та адміністрування навчальний посібник / за заг. ред. В.П. Якобчук. - Київ: Видавництво «Ліра-К», 2025 р. – 476 с.
21. Постанова Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2022 р. № 1178 «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України “Про публічні закупівлі”, на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування». Режим доступу: [Про затвердження особливостей з... | від 12.10.2022 № 1178](#).
22. Hitt M. Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases / Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson; 12th ed. - Cengage Learning, 2017. - 480p.