

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО



«Затверджено»

Голова приймальної комісії  
Львівського державного  
університету фізичної культури  
імені Івана Боберського

Євгеній ПРИСТУПА

" 10 " квітня 2023 р.



**ПРОГРАМА**

вступного іспиту для іноземців з фаху

**«МЕНЕДЖМЕНТ»**

для здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Розглянуто і затверджено на засіданні  
приймальної комісії ЛДУФК  
ім. Івана Боберського,  
протокол № 6 від "10" квітня 2023 р.

## **ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

Вступний іспит передбачає перевірку рівня знань, умінь та навичок вступника з менеджменту, за результатами якої приймається протокольне рішення щодо надання вступнику рекомендації до зарахування. До змісту іспиту включено завдання з наступних дисциплін: менеджмент, комунікативний менеджмент, управління персоналом, стратегічний менеджмент та менеджмент організацій.

Іспит проводиться у формі усної відповіді на питання екзаменаційного білету. Оцінки виставляються за 200-бальною системою.

Якщо абітурієнт не з'явився або відмовився від складання іспиту – бали не нараховуються, абітурієнт позбавляється права подальшої участі у вступному випробуванні та у конкурсі для зарахування на навчання до Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського.

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Рівні компетенції	Бали	Критерії
I. Початковий	<b>0-69</b>	У відповіді абітурієнт не продемонстрував знання основного програмного матеріалу; не орієнтується в питаннях програми; не знає основної літератури.
	<b>70-99</b>	У відповіді абітурієнт суттєві недоліки в знаннях основного програмного матеріалу; недостатньо орієнтується в питаннях програми; допустив принципові помилки; допустив помилки при формуванні основних положень відповіді; частково засвоїв програмний матеріал.
II. Середній	<b>100-135</b>	У відповіді абітурієнт продемонстрував знання основного програмного матеріалу, але допустив окремі помилки при формуванні основних положень відповіді; не повністю засвоїв програмний матеріал.
III. Достатній	<b>136-149</b>	Абітурієнт продемонстрував знання програмного матеріалу; засвоїв основну літературу; дещо неправильно побудував відповідь, допустив непослідовність у викладенні матеріалу, не підкреслив ключові моменти.
	<b>150-163</b>	Абітурієнт продемонстрував знання програмного матеріалу; засвоїв основну літературу; правильно побудував відповідь, але допустив логічну непослідовність у викладенні матеріалу, або не підкреслив ключові моменти.
IV. Високий	<b>164-179</b>	У відповіді абітурієнт продемонстрував знання програмного матеріалу; продемонстрував здатність до аналізу узагальнення ключових положень та знання основної літератури, поверхневі знання у додатковій літературі.
	<b>180-200</b>	У відповіді абітурієнт продемонстрував всебічні, систематизовані, глибокі знання програмного матеріалу; продемонстрував здатність до творчого аналізу узагальнення ключових положень та знання основної й додаткової літератури.

## ЗМІСТ ПРОГРАМНОГО МАТЕРІАЛУ

### МЕНЕДЖМЕНТ

Сутність та зміст економічної теорії. Функції економічної теорії. Значення економічного мислення та економічну політику держави. Методи пізнання економічних процесів і явищ. Економічні закони та категорії.

Зародження економічних знань. Меркантилізм, класична політична економія, марксистська політична економія. Основні напрями сучасної економічної науки. Розвиток економічної думки в Україні.

Сутність економічної потреби та економічного інтересу як головних рушійних сил економіки. Складові виробництва та види основних виробничих ресурсів (факторів). Виробничі можливості та проблеми економічного вибору. Суть та ознаки ефективності виробництва.

Поняття «інститути» та їх функції в економічному житті суспільства. Економічні та юридично відносини власності. Право власності. Розвиток форм власності та їх структура.

Економічна система суспільства: поняття, структура та основні риси. Типи економічних систем та їх характеристика. Національні моделі економічних систем.

Сутність суспільного виробництва та суспільного поділу праці. Форми організації суспільного виробництва та обміну. Складові товару та його властивості. Теорії вартості.

Природу, види та роль грошей. Систему грошового обігу та її типи. Сутність та структуру грошової маси, закон грошового обігу. Види грошові реформи.

Сутність ринку, його функції та умови ефективного функціонування. Систему ринків та їх інфраструктуру.

Складові ринкового попиту та його фактори. Складові ринкової пропозиції та її фактори. Взаємодію попиту і пропозиції.

Суть та умови існування конкуренції. Види та методи економічної конкуренції. Причини виникнення, суть та основні види монополії.

Сутність та об'єктивні умови підприємницької діяльності. Суб'єкти підприємництва та організаційно-правові форми підприємств. Форми об'єднань корпоративних підприємств.

Витрати підприємства, їх економічна природа та види. Доходи та прибуток підприємства. Економічна ефективність діяльності підприємства та її основні показники.

Капітал як фундаментальна категорія ринкової економіки. Капітал підприємства, його джерела та структура. Обороти та амортизація капіталу. Особливості ринку капіталу. Кредит та його форми.

Сутність доходів населення, їх види та джерела формування. Розподіл доходів. Диференціацію доходів населення. Склад та структуру заробітної плати як основної форми доходу населення. Суть та особливості ринку праці.

Земля як фактор виробництва та об'єкт економічних відносин. Рентні відносини. Ринок землі та особливості його функціонування. Ціна землі. Ринок нерухомості та його інфраструктура.

Суть і тенденції економічних явищ на виробництві. Зовнішнього середовища та його вплив на діяльність підприємства. Оцінку конкурентоспроможності підприємства та його продукції правові основи функціонування.

Економічні основи функціонування підприємства у системі ринкових відносин. Сучасні теорії та моделі розвитку підприємства, механізм його трансформації в процесі розвитку. Економічне обґрунтування доцільності ведення виробництва.

Основи управління підприємством. Принципи та методи управління. Сутність організації виробництва.

Структуру матеріально-технічної бази та капіталу підприємства. Економічні основи МТБ формування та використання

Характеристику та класифікацію основних фондів. Економічну оцінку фондів. Методику розрахунку амортизації.

Оцінку, склад і структуру оборотних засобів. Розрахунок ефективності використання оборотних засобів.

Основні поняття: ринок праці, зайнятість і безробіття. Показники та шляхи покращення використання трудових ресурсів.

Характер праці і її особливості. Поняття, суть і показники продуктивності праці. Систему мотивації і оплати праці.

Джерела, види інвестицій та їх класифікацію. Лізинг, як особливу форму інвестицій. Ефективність інвестицій.

Що таке якість продукції. Методи оцінки та управління якістю. Систему сертифікації та стандартизації.

Економічну суть і функції ціни. Види і систему цін. Принципи і методи ціноутворення.

Суть і функції ринку. Інфраструктуру ринку.

Поняття витрат виробництва і собівартість продукції. Класифікацію витрат і управління ними.

Оцінку фінансово-майнового стану підприємства. Функції фінансів підприємства. Розрахувати економічно доцільний рівень виробництва.

Систему аналізу та планування обсягів, результатів діяльності ресурсного потенціалу підприємства. Основні результати показників діяльності підприємства, порядок їх формування та використання.

Економічно обґрунтувати шляхи раціонального використання виробничих ресурсів підприємств. Розрахувати той чи інший показник рівня та ефективності виробництва продукції чи виконання робіт

Економічний ріст і його типи, суть і поняття інтенсифікації. Науково-технічний прогрес, його ефективність. Поняття і суть розміщення виробництва. Спеціалізацію та концентрація. Теоретичні засади та зміст кооперації.

### Рекомендована література

1. Рудьєв В.А. Менеджмент. Навчальний посібник. / В.А. Рудьєв. – 2019.
2. Мошек Г.Є., Миколайчук І.П., Палеха Ю.І. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навчальний посібник. Київ: Ліра-К. 2018. С. 528.
3. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 527 с
4. Менеджмент: навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. - Тернопіль : КРОК, 2017. - 252 с.
5. Світова економіка : підручник / за ред. А. П. Голікова, О. А. Довгаль. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. – 268 с.
6. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2018. 237 с.
7. Гірняк О. М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: [навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти] / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – К. : Магнолія плюс, Львів : Новий світ – 2000, 2003. – 336 с.
8. Петров А. Н. Менеджмент. Підручник для академічного бакалаврату. У 2-х частинах. Частина 1. - М. : Юрайт. 2019. 350 с.

### КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Проблеми та практика спілкування. Об'єкт та суб'єкт спілкування. Методи переконувати та впливати на людей. Три комунікаційні інструменти для досягнення успіху.

Модель людської поведінки. Основні характеристики типів особистості. Методи ефективної комунікації.

Комунікація як форма спілкування. Складові процесу комунікації. Структура комунікації. Процес комунікації. Основні функції процесу комунікації. Формальні та неформальні канали комунікації. Види, форми та структура комунікації.

Невербальна комунікація. Експресія як внутрішній світ людини. Три категорії невербальної комунікації. Експресивний кластер комунікації. Мова жестів у комунікації. Голос і мімік як інструменти комунікації.

Вербальна комунікація. Мова, мовлення, свідомість. Роль мови в комунікації. Слова як цінність особистості. Мистецтво легкої розмови.

Характеристика основних видів комунікації в організаціях. Функції комунікативного менеджменту. Типи комунікаційних мереж в організаціях.

Інформація та її місцем у бізнес-середовищі. Класифікація і характеристика різних видів інформації. Сутність інформаційної безпеки організації.

Управлінські ролі керівника організації. Проблеми ефективного функціонування системи внутрішніх комунікацій в організації.

Особливості зовнішніх комунікаційних систем. Зовнішнє середовище для організації, система їх взаємодії. Види зовнішніх комунікацій. Системи управління інформацією.

Сутність та складові елементи корпоративної культури. Типи корпоративної культури. Функції корпоративної культури.

Етика ділового спілкування. Службовий етикет. Принципи оптимізації службових відносин. Комунікативні методи управлінського впливу. Сприятливий психологічний клімат. Реакція на психологічне каміння. Реакція на запитання. Управління емоціями. Правила спарингу в комунікації.

Цілі, завдання та принципи тимблдинга. Доцільність застосування тимблдинга. Правила проведення тимблдинга.

Пастки конфлікту. Стратегії врегулювання конфлікту. Компетентна поведінка у конфлікті. Звички успішних організацій. Перетворення конфлікту на результат

Сутність поняття «імідж» та його основні властивості. Загальна характеристика елементів корпоративного іміджу. Процес формування і розвитку корпоративного іміджу. Сутність понять «корпоративний імідж», «персональний імідж», «фірмовий стиль»

Сутність поняття «селф-брендинг». Як розробити свій бренд. Етапи створення особистісного бренду. Презентація свого бренду.

### Рекомендована література

1. Бурмака Т. М. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Т. М. Бурмака, К. О. Великих ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 69 с

2. Васильченко М.Ю, Гришко В.В. Комунікативний менеджмент : навчальний посібник / М.І. Васильченко, В.В. Гришко.– Полтава : ПолтНТУ, 2018 – 228 с.

3. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник для ВНЗ (рекомендовано МОН України) : Навчальний посібник 2017 – 312 с.

4. Професійні комунікації [Текст] : Навчальний посібник «Ділове спілкування» / уклад. О. М. Жук, Л.Ю. Тиха. – Луцьк : Луцький НТУ, 2016. – 112 с.

5. Тренінги з менеджменту: навчально-методичний посібник / М. І. Копитко, Л. М. Томаневич. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. – 128 с.

6. Чистіліна Т. О. Етика та естетика : Навчальний посібник / Т. О. Чистіліна. – ЦУЛ, 2017. – 304 с.

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом. Структуру процесу управління персоналом організації. Ілі, функції та основні принципи управління персоналом. Хто є суб'єктом і що є об'єктом в управлінні персоналом. Які засоби використовуються в управлінні персоналом. Що собою являє результат управління персоналом. Як пов'язані між собою управління персоналом та організація праці. Визначення поняття «персонал». Особливості персоналу як стратегічного ресурсу організації. Найважливіші характеристики персоналу. Класифікаційні ознаки структури персоналу. Напрями та засоби оптимізації чисельності й структури персоналу.

Основних стилів керівництва. Зміст головних стилів керівництва. Розрізнити сутність основних стилів управління персоналом. Опанувати певні методи (способи) впливу на співробітника. Методів впливу на співробітників організації. Суть різних класифікацій методів. Зміст методи і принципи управління персоналом.

Призначення і напрями використання нормативно-правових актів в управлінні персоналом. Структуру класифікатора професій, правила застосування професійних назв робіт. Зміст і призначення кваліфікаційних характеристик професій працівників. Перелік і призначення документів, які належать до нормативно-правової бази та використовуються для науково-методичного супроводу управління персоналом. Склад і призначення технічних засобів, які застосовують під час розв'язання завдань з управління персоналом. Потреби та джерела фінансування діяльності з управління персоналом.

Формування колективу. Джерела поповнення персоналу організації. Методи збирання й аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади. Технологію оцінювання кандидатів на вакантні посади. Методи та інструменти відбору персоналу. Процедури введення в посаду та адаптації новоприйнятих працівників.

Основні підходи до розуміння поняття емоційного інтелекту. Моделі емоційного інтелекту, запропоновані різними авторами. Складові емоційного інтелекту. Фактори та умови, що впливають на розвиток емоційного інтелекту. Теоретичні та методологічні основи розвитку емоційного інтелекту. Основні принципи та механізми розвитку емоційного інтелекту.



Сутність і стратегічне значення розвитку персоналу. Методи визначення потреб організації в навчанні працівників; методи планування витрат на навчання працівників. Сутність первинної професійної підготовки робітників та фахівців з вищою освітою, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу. Організаційні форми і методи професійного навчання персоналу на виробництві. Функції кадрової служби, її структура.

Штат кадрової служби. Кадрова документація. Номенклатура справ з кадрового діловодства. Номенклатуру справ з кадрового діловодства. Вимоги до управлінської документації (положень, регламентів, посадових інструкцій тощо). Ведення особових справ працівників. Перелік документів особового складу.

Сутність і основні форми прояву трудової мобільності працівників. Характеристики основних видів руху персоналу. Фактори і наслідки руху персоналу в організації. Методи управління кар'єрою.

Основні завдання регулювання спільної діяльності працівників організації. Значення технології як фундаментальної основи організації виробництва та управління персоналом. Умови ефективної діяльності персоналу. Способи забезпечення потрібного ритму виробництва. Методи управління персоналом. Способи регулювання діяльності підрозділів підприємства.

Сутність і значення економічної категорії «робочий час». Правове регулювання робочого часу і відпустки. Організаційний механізм регулювання використання робочого часу в організації. Сутність і особливості гнучких режимів роботи. Особливості ненормованої праці. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.

Принципи організації системи управління охороною праці в Україні. Розуміти види контролю за охороною праці на підприємстві.

Сутність, завдання, види і методи оцінювання працівників. Організацію і методи поточного оцінювання працівників. Призначення і порядок проведення атестації працівників. Особливості оцінювання різними методами.

Сутність потреб, мотивів, інтересів та їх класифікацію. Зміст і сутність зарубіжних теорій мотивації. Стимулювання працівників на основі системи грейдів. Сутність і види заробітної плати як провідного стимулу трудової діяльності, негрошові форми стимулювання працівників. Структуру компенсаційного пакета. Сутність та зміст мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою. Поняття стимулу, зміст методів стимулювання ефективної діяльності персоналу. Призначення та особливості використання нематеріальних методів мотивації.

Сутність поняття «соціальне партнерство». Спільність інтересів найманих працівників та роботодавців. Сторони колективного договору. Зміст

колективного договору. Регламент контрольних заходів у колективному договорі.

Загальні засади ефективності в економіці та управлінні. Основні методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. Методи оцінювання і показники: організаційної, економічної та соціальної ефективності управління персоналом.

### Рекомендована література

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 468 с.
2. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 502 с.
4. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 216 с
5. Ксенофонтowa X. З. Корпоративний менеджмент. Підручник. - М. : КноРус. 2020. 314 с.

## СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Зовнішнє середовище організації. Аналіз факторів зовнішнього середовища. Аналіз організаційної невизначеності середовища. Менеджмент в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Стратегічна установка - місія організації. Ключові цілі і задачі організації. Природа стратегічних рішень. Прийняття стратегічних рішень. Складові стратегічного управління.

Структурний аналіз конкурентного оточення організації. Влада покупців і постачальників. Аналіз витрат конкурентів. Стратегічний груповий аналіз. Загальні конкурентні стратегії.

Компоненти внутрішнього аналізу. Стратегічна значущість ключових елементів організації. Етапи процесу оцінки переваг і недоліків. Використання ресурсів.

Стейкхолдери або групи впливу. Управління стейкхолдерами та співпраця з ними. Стратегічне партнерство. Вплив стейкхолдерів на стратегічний процес. Сутність і джерела влади в стратегічному процесі.

Можливі напрямки зростання. Вибір стратегічних альтернатив. Зростання за рахунок внутрішніх коштів. Типи стратегій внутрішнього зростання. Зростання за рахунок внутрішніх коштів.

Причини вибору міжнародних стратегій. Напрями міжнародного стратегічного розвитку. Міжнародні стратегії і фінансове планування.

Сутність оцінки стратегії. Критерії оцінки. Оцінка стратегічної логіки варіантів. Аналіз віддачі від стратегії. Методи вибору відповідної стратегії.

Подолання опору змінам. Стратегії здійснення змін. Стратегічний континуум. Вибір стратегії. Ситуаційні фактори. Вигоди для менеджерів.

Некомерційні організації. Фінансування некомерційних організацій та проблеми розробки стратегій. Структура влади в некомерційних організаціях. Особливості стратегічного менеджменту в некомерційних організаціях.

### **Рекомендована література**

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків: Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
2. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. – К.: Знання, 2015. – 287 с.
3. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 270 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. /Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2015. – 275 с.
5. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 2015. – 237 с.

## **МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Сутність організацій. Формальні і неформальні організації. Види організацій та їх основні характеристики. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації: взаємозв'язок його елементів.

Розподіл праці та спеціалізація. Департаменталізація та її види в організації. Делегування управлінських повноважень. Централізація і децентралізація управління. Координація діяльності в організації.

Проектування організації. Принципи побудови організаційної структури. Формування підрозділів організаційної структури. Типи організаційних структур та їх аналіз.

Суть та необхідність стратегічного управління організацією. Формування місії та цілей організації. Особливості стратегічного планування. Класифікація стратегій організації.

Моделі організаційного розвитку організацій. Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку.

Передумови і суть змін в організаціях. Можливі концепції змін на підприємстві. Етапи проведення змін та їх основні принципи. Проблеми протидії запланованим змінам та варіанти вирішення їх.

Поняття ефекту і ефективності підприємства. Класифікація ефективності та її види. Оцінення ефективності управління організацією. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства.

Суть та поняття організаційної культури. Формування організаційної культури. Типи організаційної культури.

поняття та процес контролю в організаціях. Інструменти управлінського контролю. Контроль поведінки працівників в організації.

Суть та процес прийняття управлінських рішень. Основні моделі прийняття управлінських рішень. Методику пошуку альтернативних варіантів.

Зміст і поняття ситуаційного управління конфліктами. Стратегію і тактику управління конфліктами.

Процес формування команди і переваги її використання. Визначення й ефективність застосування корпоративної культури.

### **Рекомендована література**

1. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
2. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т. О. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 396 с.
3. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : Навчальний посібник. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.
4. Левицька Е. В. Менеджмент підприємств за кризових умов: навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2018. 176 с.
5. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник. – К. : Кондор, 2015. – 366 с.