

**Вищий навчальний заклад  
«Приватне акціонерне товариство  
«Львівський інститут менеджменту»**

**«Затверджено»**  
**В.о. ректора** **Миرونюк В.М.**  
**31 березня 2025 р.**



**Програма**  
**фахового іспиту**  
**для вступників для здобуття ступеня магістра**  
**галузь знань: D «Бізнес, адміністрування та право»**  
**спеціальність D3 «Менеджмент»**

Розглянуто і затверджено  
на засіданні Приймальної комісії  
Вищого навчального закладу  
«Приватне акціонерне товариство  
«Львівський інститут менеджменту»  
(Протокол № 3 від 31.03.2025)

**Львів-2025**

## ВСТУП

Програма призначена для проведення вступних фахових випробувань для здобуття ступеня магістр у Львівському інституті менеджменту за галуззю знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування» та «Бізнес-адміністрування».

**Характеристика змісту програми.** Програма фахового іспиту передбачає перевірку набуття вступником компетентностей та результатів навчання, що визначені стандартом вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти і охоплює коло питань з менеджменту, маркетингу та підприємництва, які охоплюють знання, необхідні для засвоєння нової інформації за спеціальністю «Менеджмент», а саме знання теоретичних основ менеджменту, знання функцій та етапів планування в менеджменті; сучасні уявлення про маркетингове середовище, основні поняття та класифікацію маркетингу, маркетингову цінову політику; знання основних принципів та функцій підприємницької діяльності, організацію та планування підприємницької діяльності.

Програму укладено відповідно до Програми предметного тесту з управління та адміністрування єдиного фахового вступного випробування, затвердженої наказом МОН України № 157 від 11 лютого 2022 р.

Порядок проведення вступних випробувань визначається Положенням про приймальну комісію Львівського інституту менеджменту.

## ПРОГРАМА ФАХОВОГО ІСПИТУ

### ***РОЗДІЛ 1. Менеджмент***

#### ***Тема 1. Теоретичні основи менеджменту.***

Сутність та функціональні сфери менеджменту. Суб'єкти менеджменту. Процес менеджменту. Властивості процесу менеджменту. Функціональні сфери менеджменту: операційний, HR-менеджмент, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий, стратегічний.

Організація та її середовище в менеджменті. Поняття організації як соціального утворення. Загальні характеристики організації.

Рівні менеджменту в організації (вищий, середній, низовий) та їх завдання: менеджери вищої ланки, середньої та низової ланки.

Методи менеджменту: адміністративні; економічні; соціально-психологічні. Управління за процесним підходом. Функції менеджменту в процесному підході.

Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів у менеджменті. Відкрита і замкнута системи. Модель організації як відкритої системи.

## **Тема 2. Функція планування в менеджменті.**

Визначення планування та його завдання.

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

Визначення і функціональне призначення стратегічного планування. Етапи стратегічного планування. Місія організації, цілі (SMART) та вимоги до них.

Методи оцінювання середовища організації (SWOT- та PEST- аналізи). Аналіз стратегічних альтернатив (матриця Бостонської консалтингової групи (BCG))

Управління реалізацією стратегічного плану

## **Тема 3. Функція організування в менеджменті.**

Функція організування та її місце в системі менеджменту.

Організування та організаційна діяльність. Форми реалізації організування: адміністративно-організаційне та оперативне управління. Складові організаційної діяльності: диференціація, поділ праці.

Делегування повноважень у менеджменті: поняття, елементи процесу делегування, типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні). Види управлінської відповідальності: загальна та часткова. Різновиди організаційних повноважень.

Організаційна структура як результат організаційної діяльності: рівні складності, централізації та децентралізації. Етапи проектування організаційної структури: поділ організації на блоки на горизонтальному рівні, визначення співвідношення повноважень різних посад, визначення посадових обов'язків. Основні складові організаційної структури: ступінь складності, ступінь формалізації, ступінь централізації. Централізація і децентралізація як спосіб зосередження організаційних повноважень на вищому, середньому та низовому рівнях менеджменту.

Основні елементи та склад організаційної структури управління. Департаменталізація як процес структурного поділу організації за певними ознаками на структурні одиниці. Види департаменталізації. Вимоги до організаційної структури.

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

## **Тема 4. Мотивування як функція менеджменту.**

Головні поняття мотивування: потреба, мотив, спонукання, стимул, винагорода, цінність. Види мотивування: внутрішнє та зовнішнє мотивування.

Змістові та процесуальні теорії мотивування.

### **Тема 5. Контролювання як функція менеджменту.**

Основні види контролювання: попередній, поточний, завершальний.

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

### **Тема 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, доступність.

Поняття комунікації, її види та засоби. 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: вербальні та невербальні комунікації.

Засоби комунікацій: вербальні засоби комунікації (презентація, переговори); невербальні засоби комунікації (візуальні; тактильні).

Перешкоди в комунікаціях.

Комунікаційний процес. Складові класичної моделі комунікаційного процесу.

### **Тема 7. Управлінські рішення.**

Управлінські рішення в менеджменті. 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.

Зміст основних етапів прийняття управлінських рішень (за М. Месконом): діагностика проблеми, формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень, виявлення альтернатив та їх оцінка, остаточний вибір.

Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Призначення кількісних та якісних методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Характеристика загальнонаукових підходів до прийняття управлінських рішень

## **Тема 8. Вплив, влада і лідерство в менеджменті. Стилi керівництва.**

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).

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

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

## **РОЗДІЛ 2. Маркетинг.**

### **Тема 9. 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. Типологізація попиту. Класифікація маркетингу: за типом попиту, за наявністю сегментації ринку, за стратегією вибору цільових сегментів ринку, за рівнем каналу розподілу.

Підходи комерційних організацій до управління маркетингом. Поведінка споживача.

Чинники поведінки споживачів на ринку B2B та B2C.

### **Тема 10. Аналіз маркетингового середовища.**

Поняття маркетингового середовища: мікрмаркетингове та макромаркетингове середовище. Місткість ринку і ринкова частка підприємства: сутність, визначення і основні методи вимірювання. Сегментування ринку: сегмент, ознаки і критерії сегментування, вибір цільового сегменту ринку.

Цільовий ринок. Ринкові можливості. Маркетингова можливість.

Система маркетингової інформації. Класифікація підсистем: підсистема внутрішньої звітності, підсистема збору зовнішньої інформації, підсистема маркетингових досліджень, підсистема аналізу маркетингової інформації. Схема маркетингового дослідження: виявлення проблеми і формулювання мети дослідження, відбір джерел інформації, збір інформації, аналіз, подання отриманих результатів.

Маркетингова інформація: її сутність, види, джерела. Методи маркетингових досліджень: спостереження, опитування, експеримент. Інструменти дослідження: анкета, технічні засоби. Способи зв'язку з аудиторіями.

Комплекс маркетингу та система організації служби маркетингу. Поняття комплексу маркетингу та його сучасна інтерпретація.

### **Тема 11. Маркетингова товарна політика.**

Класифікація товарів.

Концепція життєвого циклу товару. Види кривих життєвого циклу товару.

Розроблення товару. Класифікація товарів за рівнем реалізації концепції товару: товар за задумом, товар у реальному виконанні, товар з підкріпленням. Товарна марка: марочна назва, марочний знак, товарний знак. Упакування товару: функції упакування, тара, маркування.

### **Тема 12. Маркетингова цінова політика.**

Процес та етапи ціноутворення. Завдання ціноутворення. Чинники ціноутворення: мета продавця, собівартість, ціни конкурентів, еластичність попиту (еластичний та нееластичний попит). Методи маркетингового ціноутворення: "середні витрати плюс прибуток"; беззбитковості та забезпечення цільового прибутку; сприйманої цінності товару; на основі рівня поточних цін, на основі закритих торгів.

Підходи до ціноутворення.

### **Тема 13. Маркетингова політика розподілу.**

Визначення каналів розподілу. Функції каналів розподілу: стимулювання збуту, встановлення контактів, пристосування товарів, проведення перемовин, організація товароруху, фінансування, прийняття ризиків.

Визначення стратегії розподілу: інтенсивний маркетинг, вибіркове проникнення, широке проникнення, пасивний маркетинг.

### **Тема 14. Маркетингова політика комунікацій.**

Комплекс маркетингових комунікацій: поняття та структура (реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання продажу, особисті продажі). Характеристика складових комплексу маркетингових комунікацій.

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

### ***РОЗДІЛ 3. Підприємництво.***

#### ***Тема 15. Теоретичні засади підприємництва.***

Сутність підприємництва. Класифікація цілей підприємництва: за масштабом охоплення (глобальні цілі, локальні цілі); за характером діяльності (цілі розвитку, цілі функціонування, цілі підтримки, цілі забезпечення виходу з кризи); за спрямованістю дій (зовнішні, внутрішньофірмові). Суб'єкти підприємницької діяльності. Об'єкти підприємницької діяльності.

Основні принципи та функції підприємницької діяльності.

#### ***Тема 16. Види підприємництва.***

Виробниче підприємництво. Види виробничого підприємництва за спрямуванням: традиційне (класичне), інноваційне, частково інноваційне. Види виробничого підприємництва за характером: основне, допоміжне.

Торговельне (комерційне) підприємництво, його види.

Біржове підприємництво. Види бірж за профілем діяльності: товарні, фондові, валютні, біржа праці. Основні функції товарних бірж.

Підприємництво у сфері послуг. Основні види послуг за призначенням: виробничі, розподільчі, професійні, споживчі, суспільні.

#### ***Тема 17. Підприємство як форма організації підприємницької діяльності. Види підприємств.***

Види підприємств за метою й характером діяльності: комерційні (з одержанням прибутку) та некомерційні (без одержання прибутку). Види підприємств за способом створення (заснування) та формування статутного капіталу.

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, дочірні підприємства, асоційовані підприємства, філії підприємства.

Види підприємств за розмірами: великі, середні, малі. Базові ознаки.

## **Тема 18. Організація та планування підприємницької діяльності**

Обґрунтування і вибір ідеї підприємницької діяльності. Вибір сфери діяльності. Вибір форми організації підприємства.

Способи створення бізнесу.

Реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності. Основні етапи реєстрації юридичних осіб. Основні етапи реєстрації фізичних осіб-підприємців.

## **Тема 19. Планування підприємницької діяльності**

Бізнес-планування. Функції бізнес-планування (аналітична, прогностична, інформаційна, мотиваційна); принципи (гнучкість, багатоваріантність, інтерактивність, безперервність, комунікаційність).

Розроблення бізнес-плану. Призначення бізнес-плану. Розділи бізнес-плану. Етапи розроблення бізнес-плану.

Основні показники ефективності проекту. Точка беззбитковості.

## **Тема 20. Ресурсне забезпечення підприємницької діяльності.**

Матеріальні та нематеріальні ресурси. Трудові і фінансові ресурси.

Інвестиції в підприємницькій діяльності. Види інвестицій за об'єктом інвестування: реальні та фінансові. Основні види інвестицій за формою власності капіталу: державні, приватні.

## **Тема 21. Ефективність підприємницької діяльності.**

Результати підприємницької діяльності.

Показники ефективності використання основних засобів. Показники ефективності використання трудових ресурсів. Рентабельність.

Шляхи підвищення ефективності підприємницької діяльності.

## **Тема 22. Соціальна відповідальність бізнесу та ділова етика.**

Основні вимоги до соціальної відповідальності бізнесу. Складові соціальної відповідальності: економічна, екологічна, соціальна.

Ділова етика підприємця, характерні ознаки ділової етики підприємця.

# ПРИКЛАД ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТА

## Завдання 1. Дати коротку відповідь на теоретичні питання:

1. Адміністративні методи менеджменту: сутність, види та особлива роль.
2. Розкрийте зміст поняття менеджмент, як специфічну сферу людської діяльності.

## Завдання 2. Розв'язати тестові завдання:

### 1. Регулювання – це:

- 1) конкретна функція менеджменту;
- 2) складова функції контролювання;
- 3) загальна функція менеджменту;
- 4) метод менеджменту

### 2. До факторів внутрішнього середовища організації належать:

- 1) Верховна Рада України;
- 2) працівники підприємства-конкурента;
- 3) працівники відділу збуту організації;
- 4) Національний банк України.

### 3. До економічних методів менеджменту належать:

- 1) планування;
- 2) статут;
- 3) матеріальні стимули;
- 4) керівництво.

### 4. Менеджер – це:

- 1) управлінець;
- 2) засновник підприємства;
- 3) покупець продукції;
- 4) співласник компанії.

### 5. До конкретних функцій менеджменту належать:

- 1) планування, організування, мотивування;
- 2) управління виробничими підрозділами;
- 3) керівництво;
- 4) контроль

### 6. До загальних функцій менеджменту належать:

- 1) керівництво;
- 2) управління виробничими підрозділами;
- 3) планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання;
- 4) управління технологічними процесами, що здійснюються в організації.

### 7. До соціально-психологічних методів менеджменту належать:

- 1) керівництво;
- 2) установчий договір;
- 3) план кар'єри;
- 4) інструкції з експлуатації обладнання.

### 8. Зв'язок конкретних і загальних функцій менеджменту полягає у такому:

- 1) спочатку виконуються загальні функції менеджменту, а потім конкретні;
- 2) загальні функції менеджменту не пов'язані з конкретними функціями менеджменту;
- 3) загальні функції менеджменту виступають інструментом при реалізації конкретних функцій менеджменту;
- 4) загальні і конкретні функції менеджменту – це тотожні поняття.

### 9. Менеджмент – це:

- 1) управління технікою.
- 2) управління людьми;
- 3) цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану чи поведінки;
- 4) роль, яку виконують керівники вищого рівня управління.

### 10. Методи менеджменту – це:

1. способи та прийоми впливу на бригаду монтажників;
2. виготовлення нової продукції;
3. мотивування;
4. побудова організаційної структури управління.

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПИСЬМОВИХ ВІДПОВІДЕЙ НА ІСПИТІ

Приймальна комісія оцінює письмові відповіді абітурієнта (на кожне завдання окремо) за такими критеріями:

| Рівень досягнень | Оцінка<br>(5 бальна шкала) | Оцінка<br>(200 бальна шкала) |
|------------------|----------------------------|------------------------------|
| відмінно         | 5                          | 190-200                      |
| добре            | 4                          | 145-189                      |
| задовільно       | 3                          | 100-144                      |
| незадовільно     | 2                          | 1-99                         |

Правильна відповідь на тестове запитання оцінюється у 8 балів.

Відповідь на кожне теоретичне запитання оцінюється наступним чином:

60 балів виставляється вступникові, який виявив глибокі знання теоретичного матеріалу, дав повну та розгорнуту відповідь на поставлене запитання, яка містила усі необхідні для розкриття змісту питання категорії та поняття, втілює творчі здібності вступника у розумінні, викладенні й використанні навчального матеріалу, містить порівняльний аналіз різних теорій, концепцій, підходів, знання історії виникнення та еволюції таких теорій, демонструє здатності вступника висловлювати та аргументувати власну думку та дотриматися власного стилю викладу матеріалу;

40 балів виставляється вступникові, який при розкритті змісту питання в цілому за зазначеними вимогами допустив помилки, в тому числі не повністю розкрив суть економічних категорій та законів;

20 балів виставляється вступникові, який при розкритті питання лише частково обґрунтував наведені тези та висновки, а його відповідь дає підставу стверджувати, що особа, яка складає екзамен, неправильно зрозуміла зміст питання чи не знає правильної відповіді і тому не відповіла на нього по суті, допустивши грубі помилки у змісті відповіді;

0 балів виставляється вступникові, який не розкрив суті поставленого запитання, або якщо його відповідь взагалі не стосується даного запитання.

Виконання вступником екзаменаційного завдання повинно носити виключно самостійний характер. Тому за використання заборонених джерел (шпаргалок, засобів зв'язку тощо) екзаменаційна робота абітурієнта анулюється.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент: практикум. Навч. посіб. Видання друге. – К.: 2018. – 237 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посібн. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – К. : Центр учбової літератури, 2020. – 612 с.
3. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. – 464 с.
4. Бечко П.І. Фінансовий менеджмент. Київ. Центр навчальної літератури, 2019. – 496 с.
5. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. – 185 с.
6. Васківська К.В. Фінансовий менеджмент. – Львів. ГАЛИЧ-ПРЕС, 2017. – 236 с.
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підруч. К.: Лібра, 2022. – 712 с.
8. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент : навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : УДФСУ, 2020. – 308 с.
9. Карий О. І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Растр-7, 2020. – 297 с.
10. Кожушко Л. Ф., Кузнецова Т. О. Менеджмент організації: теорія та практика: навчальний посібник. Рівне. НУВГП, 2016. – 396 с.
11. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент. – Київ. Центр навчальної літератури, 2019. – 520 с.
12. Кузьмін О. Є. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – 208 с.
13. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій: навч. посібн. / Т. І. Лук'янець. – К.: КНЕУ, 2018. – 380 с.
14. Менеджмент: навчальний посібник/ Матукова Г.І., Кожемякіна Т.В., Матукова- Ярига Д.Г. – Київ: НУ «Києво-Могилянська Академія», 2020. – 557 с.
15. Менеджмент : практикум: навч. посіб. / за ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль: Вектор, 2019. – 72 с.
16. Морушко О. О., Висоцький А. Л., Зелінський А. Я. Менеджмент і лідерство: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Тріада плюс, 2018. – 187 с.
17. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. – 515 с.
18. Пазинич В.І. Фінансовий менеджмент. – Київ. Центр навчальної літератури, 2019. – 408 с.
19. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». – 2-ге вид., зі змін. та допов. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. – 422 с.
20. Сороківська М.В., Юсипович О.І. Фінансовий менеджмент : (математичний інструментарій) : навчальний посібник. Львів: Новий Світ-2000, 2020. – 281 с.
21. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту: навчальний посібник. К.: Каравела, 2018. – 304 с.
22. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. – 258 с.