

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

**«Затверджено»**  
**Ректор**  
проф. Янків М.Д.  
**23 березня 2022 р.**



**Програма  
фахового вступного випробування**

**для здобуття ступеня бакалавра на основі освітньо-кваліфікаційного рівня  
молодшого спеціаліста та молодшого бакалавра**

**галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальність 075 «Маркетинг»**

Розглянуто і затверджено  
на засіданні Вченої ради  
Вищого навчального закладу  
«Приватне акціонерне товариство  
«Львівський інститут менеджменту»  
(Протокол № 3 від 23.03.2022)

**Львів-2022**

## **Вступ**

Прийом вступників для здобуття вищої освіти ступеня бакалавра, які здобули освітньо-кваліфікаційний рівень молодшого спеціаліста, за спеціальністю «Менеджмент» на 3 курс проводиться за результатами письмового фахового вступного випробування з дисциплін циклу професійної підготовки.

### **Коротка характеристика напрямку підготовки**

Менеджмент і адміністрування – вид професійної діяльності, спрямованої на застосування конкретних форм і методів, управлінських інструментів в системі господарювання на рівні підприємств, їх об'єднань та структурних підрозділів з метою забезпечення їх ефективної діяльності, що передбачає раціональне використання потенціалу підприємства з метою досягнення конкретних показників ефективності.

Сферою діяльності фахівців напрямку підготовки «Менеджмент» є виробничо-господарська діяльність та управління нею, адміністрування в системі менеджменту підприємства, управлінська діяльність.

Випускники можуть працювати в органах державного та корпоративного управління, в системі місцевого самоврядування, зокрема – у підприємствах, що займаються питаннями управління виробництвом, збутом, кадрами, виробничо-господарською та зовнішньоекономічною діяльністю тощо, у сфері зв'язку, фінансів та інвестицій; на підприємствах, в організаціях та установах, фірмах, акціонерних та інших типах господарських товариств.

Фахівці з менеджменту та адміністрування можуть обіймати керівні та виконавчі посади економіста/менеджера різноманітних управлінських та виробничих підрозділів, маркетолога, економіста-менеджера, менеджера у сфері зовнішньоекономічної діяльності тощо.

За результатами вступного випробування виводиться сумарна кількість балів, на підставі якої фахова атестаційна комісія приймає рішення про участь у конкурсі та рекомендацію для зарахування до інституту. Кількість місць для зарахування на навчання визначається ліцензованим обсягом.

## **ЗМІСТ ПРОГРАМИ ВСТУПНИХ ВИПРОБОВУВАНЬ**

### **Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту.**

Менеджмент і підприємництво, спільні риси та відмінності. Менеджмент як наука. Функції менеджменту. Менеджмент: наука чи мистецтво? Природа, сутність і розвиток управління. Суб'єкт, об'єкт управління. Сучасні підходи до вивчення управління: традиційний, системний та ситуаційний.

### **Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту.**

Поняття й еволюція принципів управління. Принципи управління А. Файоля, Г. Емерсона, Г. Форда. Загальні принципи управління сучасною організацією. Закони управління.

### **Тема 3. Історія розвитку менеджменту.**

Історія теорії і практики управління: від шумерів до П. Друкера. «Одновимірні» вчення про управління. «Синтетичні» вчення про управління.

### **Тема 4. Організації як об'єкти управління.**

Загальна характеристика організації. Її життєвий цикл. Поділ праці і спеціалізація. Види департаментизації. Рівні управління. Сучасна типологія організацій. Сутність внутрішнього середовища організації. Зміст основних внутрішніх перемінних і їхній взаємозв'язок. Аналіз зовнішнього середовища організації. Характеристика середовища прямої дії. Характеристика факторів непрямой дії.

### **Тема 5. Функція та технології менеджменту.**

Зміст поняття «функції управління». Різні підходи до визначення даного терміну. Класифікація функцій менеджменту. Їх коротка характеристика.

### **Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту.**

Вироблення місії організації. Характеристика і встановлення цілей організації. Планування діяльності й успіх організації: сутність, етапи, види. Сутність і функції стратегічного планування. Реалізація стратегічного плану.

### **Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.**

Сутність «організації» як процесу. Організаційні повноваження. Делегування повноважень. Перешкоди до ефективного делегування. Норма управління в організації. Фактори проектування організації. Елементи проектування організації. Поняття організаційної структури. Принципи побудови організаційних структур. Основні види організаційних структур, їхня характеристика, властивості, недоліки і переваги.

### **Тема 8. Мотивація як загальна функція менеджменту.**

Сутність і еволюція поняття мотивація. Потреби і мотиваційне поведіння. Матеріальна, трудова і статусна мотивація. Мотиваційний процес. Процесуальні теорії мотивації. Змістовні теорії мотивації.

### **Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту.**

Сутність і зміст контролю. Характеристика типів контролю з погляду часу їхнього здійснення. Процес контролю. Поведінкові аспекти контролю. Характеристики ефективного контролю.

### **Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту.**

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

### **Тема 11. Методи менеджменту.**

Сутність і класифікація методів управління. Організаційно-адміністративні методи управління. Економічні методи управління. Соціально-психологічні методи управління.

### **Тема 12. Управлінські рішення.**

Сутність і зміст поняття «управлінське рішення». Класифікація управлінських рішень. Етапи процесу прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Процес моделювання і його використання в практиці прийняття управлінських рішень. Методи прийняття управлінських рішень.

### **Тема 13. Інформація та комунікації в менеджменті.**

Рівні інформаційного забезпечення менеджменту. Типи інформації. Характеристика інформації. Контроль вірогідності інформації. Використання інформації в основних функціях менеджменту. Сутність комунікації. Процес комунікації. Комунікаційні мережі. Комунікаційні стилі. Мистецтво спілкування.

### **Тема 14. Керівництво та лідерство.**

Керівництво і лідерство в організації: порівняльна характеристика. Необхідність влади в управлінні. Форми та джерела влади. Поняття і форми впливу. Авторитет менеджера. Основи лідерства. Традиційні концепції лідерства. Концепції ситуаційного лідерства. Нове в теоріях лідерства. Особливості управлінської праці. Менеджер і підприємець: подібність і відмінність. Функціональні обов'язки менеджерів різних рівнів управління. Ролі менеджерів. Ділові якості і особистісні здібності менеджера.

### **Тема 15. Відповідальність і етика в менеджменті.**

Роль бізнесу у суспільстві. Соціальна відповідальність в управлінні. Етика і сучасне управління. Причини поширення неетичної поведінки в бізнесі.

### **Тема 16. Організаційні зміни та ефективність у менеджменті.**

Комплексний підхід до питань продуктивності. Управління за критерієм продуктивності. Взаємозв'язок процесів обміну інформацією, прийняття рішень та керівництва з питаннями продуктивності. Важливі напрямки організаційних змін. Етапи проведення змін в організації. Форми і джерела опору змінам. Методи подолання опору змінам. Організаційний розвиток.

## ПРИКЛАД ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТА

1. **Менеджмент – це складне явище, яке може розглядатись як:**
  - А специфічний орган та рівень управління в організації;
  - Б як влада та мистецтво керування;
  - В як спосіб, манера спілкування з людьми;
  - Г всі вищезазначені.
2. **Принципи управління вперше були сформульовані в рамках:**
  - А школи наукового управління;
  - Б адміністративної школи управління;
  - В процесного підходу до управління;
  - Г поведінкового підходу до управління.
3. **Системний підхід до управління зосереджений на вивченні:**
  - А взаємозв'язку функцій управління;
  - Б шляхів підвищення продуктивності праці робітників;
  - В шляхів прийняття оптимального рішення;
  - Г єдності взаємопов'язаних частин організації.
4. **Класична теорія прийняття рішень спирається на поняття:**
  - А «обмеженої раціональності»;
  - Б «раціональності»;
  - В «досягнення задоволення»;
  - Г немає правильної відповіді.
5. **Вимоги до виявлення альтернатив, що обмежують їх кількість:**
  - А взаємовиключеність альтернатив;
  - Б відсутність заперечень з боку учасників обговорення;
  - В однакові умови описання альтернатив;
  - Г немає правильної відповіді.
6. **Метод вирішення задач, в яких результати одного прийнятого рішення впливають на наступні рішення:**
  - А метод «платіжна матриця»;
  - Б метод «дерево рішень»;
  - В метод теорії статистичних рішень;
  - Г метод теорії ігор.
7. **Теорія ігор застосовується для обґрунтування вирішення ситуацій, невизначеність яких обумовлена:**
  - А наявністю фактору ризику прийняття неоптимального рішення;
  - Б відсутністю адекватних аналітичних та статистичних методів обґрунтування рішень;
  - В свідомими діями розумного противника;
  - Г об'єктивними обставинами, які невідомі або носять випадковий характер.
8. **В основу стратегії диференціації покладена:**
  - А ідея сегментації ринку;
  - Б орієнтація на обмежену частину асортименту продукції;
  - В орієнтація на відповідну групу споживачів;
  - Г принцип поставки на ринок продукції з унікальними властивостями.
9. **Правильно сформульована місія організації визначає:**
  - А види діяльності організації;
  - Б переваги організації;
  - В на ринки, де діє організація;
  - Г немає правильної відповіді.

- 10. Департаменталізація – це процес:**  
А розподілу завдань і повноважень по їх виконанню між співробітниками апарату управління;  
Б призначення керівників структурних підрозділів організації;  
В розподілу загальної роботи в організації на окремі складові частини;  
Г групування робіт та видів діяльності у певні блоки.
- 11. Створення комісій являє собою механізм:**  
А вертикальної координації;  
Б діагональної координації;  
В горизонтальної координації;  
Г немає правильної відповіді.
- 12. Згідно теорії сподівань поведінка людини в організації спрямовується:**  
А сподіванням отримання винагороди за роботу;  
Б впливом таких факторів: витрачені зусилля, сприйняття отриманих результатів;  
В оцінкою суб'єктом власної винагороди порівняно з винагородою, отриманою іншими;  
Г оцінкою сили зв'язку між зусиллями – результатом; результатом – винагородою; винагородою – цінністю винагороди.
- 13. Згідно теорії Д. МакКлелланда поведінка людини в організації спрямовується:**  
А найбільш сильною потребою;  
Б потребами у владі, успіху, приналежності;  
В впливом зовнішнього середовища, характером і сутністю роботи;  
Г розміром винагороди.
- 14. Концепція бюджетів опрацьовується:**  
А менеджерами нижчого рівня управління;  
Б менеджерами вищого рівня управління;  
В менеджерами середнього рівня управління;  
Г немає правильної відповіді.
- 15. Недоліки особистих спостережень як методу вимірювання реального виконання в процесі контролю:**  
А фільтрація інформації;  
Б швидке отримання інформації;  
В негативна реакція підлеглих;  
Г немає правильної відповіді.
- 16. Як співвідносяться між собою категорії «повноваження» та «влада»:**  
А вони ідентичні;  
Б повноваження визначаються владою;  
В влада частково визначається повноваженнями;  
Г немає правильної відповіді.
- 17. Згідно теорії «життєвого циклу» П. Херсі та К. Бланчарда ефективність стилю лідерства залежить від:**  
А особистих якостей керівника;  
Б ступеня «зрілості» виконавців;  
В обсягу повноважень керівника;  
Г характеру потреб виконавців.
- 18. В дослідженнях з теорії лідерства виділяють наступні підходи:**  
А з позиції особистих якостей лідера;  
Б з позиції поведінки лідера;  
В з позиції врахування впливу ситуаційних факторів;

- Г усі відповіді правильні.
- 19. Комунікація – це:**
- А обмін інформацією між двома або більше особами;
  - Б передавання інформації однієї особи іншій;
  - В обмін інформацією, який забезпечує взаєморозуміння між відправником та одержувачем інформації;
  - Г немає правильної відповіді.
- 20. До основних елементів комунікації належать:**
- А відправник повідомлення;
  - Б канал комунікації;
  - В перешкоди комунікації;
  - Г усі відповіді правильні.
- 21. Наказ являє собою:**
- А вербальну комунікацію;
  - Б формальну комунікацію;
  - В нисхідну комунікацію;
  - Г усі відповіді правильні.
- 22. Напрями підвищення ефективності управлінської праці:**
- А провадження періодичної атестації;
  - Б просування службою;
  - В усі відповіді правильні;
  - Г немає правильної відповіді.
- 23. Показники результату (ефекту) управлінської праці:**
- А продуктивність управлінської праці;
  - Б питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих;
  - В скорочення управлінського персоналу;
  - Г обсяги приросту прибутку.
- 24. Критерії оцінки середньотермінової організаційної ефективності:**
- А якість;
  - Б конкурентоздатність;
  - В розвиток;
  - Г гнучкість.
- 25. Визначення продуктивності як критерію організаційної ефективності:**
- А здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища;
  - Б здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою задоволення запитів споживачів;
  - В співвідношення «виходів» до введених факторів;
  - Г задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг.

## **КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ВІДПОВІДЕЙ НА ФАХОВОМУ ВСТУПНОМУ ВИПРОБУВАННІ**

Фахове вступне випробування з предмету «Менеджмент» проводиться в письмовій форм по білетах. На екзамен виносяться ключові питання курсу, що потребують уміння використовувати отримані знання.

Екзаменаційний білет складається із 25 тестових запитань, відповідь на кожне з яких оцінюється у 4 бали (від 100 до 200 балів), якщо відповідь правильна і 0 балів, якщо відповідь невірна.

Рівень досягнень	Кількість правильних відповідей	Оцінка (200 бальна шкала)
відмінно	25	200
	24	196
	23	192
	22	188
	21	184
	20	180
добре	19	176
	18	172
	17	168
	16	164
	15	160
	14	156
	13	152
задовільно	12	148
	11	144
	10	140
	9	136
	8	132
	7	128
	6	124
	5	120
	4	116
	3	112
незадовільно	2	108
	1	104
	0	100

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



## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абчук В. А. Менеджмент : Підручник / В. А. Абчук. – СПб. : Союз, 2013. – 463 с.
2. Баєва О.В. Основи менеджменту : практикум : навч. посібник / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – К. : ЦУЛ, 2007. – 524 с.
3. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посібник / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький. – [2-е вид., доп. та перероб.]. – Чернівці : ЧНУ, 2011. – 240 с.
4. Данюк В. М. Організація праці менеджера : навч. посібник / В. М. Данюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 276 с.
5. Дідковська Л. Г. Менеджмент : навч. посібник / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта, КНТ, 2007. – 516 с.
6. Клівець П. Г. Менеджмент : теорія і практика : навч. посібник / П. Г. Клівець. – Дніпропетровськ : Баланс-Клуб, 2005. – 346 с.
7. Комарницький І. Ф. Антикризове управління підприємством : теорія та практика : навч. посіб. / І. Ф. Комарницький, Ю. О. Терлецька. – Чернівці : ЧНУ, 2012. – 248 с.
8. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-е вид., випр., допов. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
9. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-є вид., допов. і перероб. – Л. : Нац. ун-т «Львів, політехніка»; «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.
10. Мельник А. С. Менеджмент державних установ і організацій : навч. посібник / А. С. Мельник. – Тернопіль : Основи, 2006. – 317 с.
11. Менеджмент для магістрів : учеб. пособие / под ред. А. А. Епифанова. – Суми : ИТД «Университетская книга» 2003. – 762 с.
12. Менеджмент організацій : підручник / Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна / за ред. Л. І. Федулової. – К : Либідь, 2003. – 448 с.
13. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба та ін. – К. : Атіка, 2007. – 564 с.
14. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2007. – 766 с.
15. Подсолонко О. А. Менеджмент : теорія та практика / О. А. Подсолонко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 370 с.
16. Ситник Й. С. Менеджмент організацій : навч. посібник / Й. С. Ситник. – Львів : «Тріада плюс», Київ : «Алерта», 2008. – 456 с.
17. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій : навч. посібник / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2007. – 488 с.
18. Соболь С. М. Менеджмент : навчальний посібник / С. М. Соболь. – К. : КНЕУ, 2005. – 225 с.
19. Стадник В. В. Менеджмент : посібник / Стадник В. В., Йохна М. А. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.
20. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні / Л. І. Федулова. – К. : Фенікс, 2005. – 320 с.