

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Голова приймальної комісії  
Львівського державного  
університету внутрішніх справ  
полковник поліції

**Дмитро ШВЕЦЬ**

\_\_\_\_\_ 2025

**ПРОГРАМА**

**для вступу на навчання**

**за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти – доктор філософії**

**Галузь знань: D Бізнес, адміністрування та право**

**Спеціальність: D3 Менеджмент**

**Львів  
2025**

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри менеджменту та економічної безпеки  
навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки  
Львівського державного університету внутрішніх справ  
(протокол № 13 від 08.07.2025)

Копитко М.І., Ганущин С.Н., Леськів Г.З. Програма для вступу на навчання за  
освітньо-науковою програмою «Менеджмент організації в кризових ситуаціях»  
третього (освітньо-наукового) рівня зі спеціальності ДЗ «Менеджмент». Львів:  
Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 17 с.

## ЗМІСТ

I. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА.....	4
II. ЗМІСТ ПРОГРАМОВОГО МАТЕРІАЛУ .....	5
III. ФОРМА ПРОВЕДЕННЯ, СТРУКТУРА ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАВДАНЬ ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ.....	<a href="#">9</a>
IV. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ.....	10
V. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	11

## I. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програму фахового випробування для вступу до аспірантури для здобуття ступеня доктора філософії на третьому рівні вищої освіти за галуззю знань D Бізнес, адміністрування та право (за спеціальністю D3 Менеджмент) розроблено з урахуванням чинної програми вступних іспитів до аспірантури, Стандарту вищої освіти України із галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 073 Менеджмент другого (магістерського) рівня (затвердженого та введеного в дію наказом Міністерства освіти і науки України від 10.07.2019 р. № 959), Стандарту вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, галузі знань 07 Управління і адміністрування, спеціальності 073 Менеджмент (затвердженого та введеного в дію наказом Міністерства освіти і науки України від 24.12.2021 р. № 1436, зі змінами згідно наказу МОН №295 від 05.04.2022 р.) та Програми предметного тесту з управління та адміністрування єдиного фахового вступного випробування» (затвердженої наказом Міністерства освіти і науки України №157 від 11.02.2022 р.).

**Метою вступного випробування з менеджменту** є перевірка рівня набуття особою знань і компетентностей, необхідних для формування здатності ідентифікувати та вирішувати проблеми у царині управління організаціями та їх підрозділами.

### **Завдання вступного випробування:**

- виявлення рівня обізнаності вступників з базовими поняттями управлінської науки, їхньої здатності оперувати ключовими термінами, концепціями та фактами для формування алгоритмів вирішення управлінських завдань у кризовому середовищі;
- оцінка готовності вступників до ідентифікації управлінських проблем в організаціях із застосуванням методів наукового аналізу;
- визначення рівня сформованості вмінь використовувати теоретичні засади менеджменту для пояснення закономірностей управлінських процесів і прийняття рішень в умовах нестабільності.

Програма вступного випробування охоплює ключові тематичні модулі: «Менеджмент», «Маркетинг», «Підприємництво», з акцентом на їхнє застосування в кризових умовах.

Під час додаткового випробування вступники мають продемонструвати знання теоретичних засад управлінської науки, розуміння специфіки кризового менеджменту та вміння застосовувати набуті знання для вирішення реальних управлінських ситуацій в організаціях.

### ***Вступники повинні продемонструвати знання:***

- фундаментальних теорій, функцій і методів менеджменту, сучасних підходів до лідерства в умовах нестабільності;
- методів збору, опрацювання та аналізу інформації, а також інструментів розрахунку управлінських показників для прийняття обґрунтованих рішень у кризовому середовищі;
- теоретико-методологічних засад організаційного проектування та адаптації організаційних структур до змінного середовища;

- специфіки функціональних сфер діяльності організації та взаємозв'язків між ними в умовах зовнішніх загроз;
- засобів управління організацією та її підрозділами через реалізацію класичних та антикризових функцій менеджменту;
- ефективних механізмів мотивування персоналу в умовах підвищеного стресу та нестабільності.

***Вступники повинні продемонструвати вміння:***

- аргументовано обґрунтовувати управлінські рішення в контексті кризових викликів;
- аналізувати та описувати функціональні сфери управління організацією з урахуванням їхньої чутливості до змін;
- обирати релевантні методи управління для підвищення ефективності діяльності в умовах невизначеності;
- визначати специфіку функціонування організації під впливом зовнішніх і внутрішніх загроз;
- ефективно організовувати комунікацію в межах організації та з зовнішніми стейкхолдерами в кризових умовах;
- здійснювати аналіз результативності діяльності організації та виявляти шляхи її оптимізації;
- формулювати перспективні напрями розвитку організації після подолання кризових станів;
- застосовувати сучасний управлінський інструментарій для розв'язання актуальних задач антикризового менеджменту;
- демонструвати здатність до самостійної роботи, аналітичного та критичного мислення, відкритість до змін і нових знань;
- проводити прикладні дослідження в сфері управління організаціями в кризових умовах;
- ефективно комунікувати з представниками інших галузей та професійних середовищ;
- користуватися сучасними інформаційними та комунікаційними технологіями;
- мотивувати команду та спрямовувати її до досягнення спільної мети, зважаючи на моральні та етичні принципи;
- виявляти креативність, здатність до генерації нових ідей;
- застосовувати навички абстрактного мислення, логічного аналізу та синтезу для розв'язання управлінських задач у нестабільних умовах.

## **II. ЗМІСТ ПРОГРАМОВОГО МАТЕРІАЛУ**

### **МЕНЕДЖМЕНТ**

#### **Тема 1. Сутність, роль та характеристика менеджменту як сфери людської діяльності.**

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» та «менеджмент». Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів. Сфери менеджменту; виробництво, фінанси,

кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту: системний та ситуаційний підхід. Методи досліджень у менеджменті. Закони та закономірності менеджменту. Закони спеціалізації та інтеграції управління. Принципи менеджменту.

### **Тема 2. Історія розвитку менеджменту.**

Передумови виникнення менеджменту. Етапи розвитку менеджменту. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських стосунків; школа поведінських наук; кількісна школа. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених. Розвиток управлінської науки в Україні. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні. Соціальна відповідальність менеджменту.

### **Тема 3. Організація як об'єкт управління.**

Поняття організації. Ознаки організації. Соціальна організація. Класифікація соціальних організацій. Різновиди організацій: органістичні та механістичні, прості та складні, формальні та неформальні. Загальні риси організацій: ресурсний, вертикальний та горизонтальний поділ праці, залежність від зовнішнього оточення, об'єктивність управління, структуризація. Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Ефект синергії. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу». Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Зовнішнє середовище організації; фактори прямої та непрямої дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок факторів, складність, динамічність, невизначеність. Оцінка факторів зовнішнього середовища. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації. Організаційна культура. Види соціально-економічних організацій в Україні.

### **Тема 4. Функції та процес менеджменту.**

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Взаємозв'язок конкретних і загальних функцій менеджменту. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цілевизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотній зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, стійкість.

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

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Стратегічне та тактичне планування. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких сторін організації; розроблення стратегії. Базові стратегії. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедури, правила. Поняття місії в

управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

#### **Тема 6. Організація як функція менеджменту.**

Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія та взаємовплив структур організації. Сутність організаційної структури управління та їх роль в досягненні мети. Елементи структури. Види організаційних структур управління. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління. Єдиноначальність: поняття, сутність. Централізація і децентралізація. Принципи та чинники формування організаційних структур управління. Критерії оцінки організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління.

#### **Тема 7. Мотивація як функція менеджменту.**

Значення людського чинника в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Потреби, винагороди, закон результату. Поняття мотивації (мотивування). Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації. Теорії і моделі процесів мотивації: змістовний і процесний підходи. Теорії Маслоу, Алдерфера, МакКлеланда, Герцберга. Теорія сподівань Врума теорія справедливості, теорія ПортераЛоулера. Порівняння теорій мотивації. Засоби мотиваційного впливу. Матеріальне стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

#### **Тема 8. Контроль як функція менеджменту.**

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Види, методи та процес контролю. Попередній, поточний та завершальний контроль. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Зворотній зв'язок в процесі контролю. Поняття регулювання. Види регулювання: стабілізуюче, розпорядницьке, дисциплінарне.

#### **Тема 9. Методи менеджменту.**

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Адміністративні методи менеджменту. Економічні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

#### **Тема 10. Управлінські рішення.**

Сутність управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Чинники, які впливають на процес прийняття

управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність управлінських рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Якість управлінських рішень. Оптимізація управлінських рішень. Методи прийняття управлінських рішень.

### **Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті**

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги до інформації. Поняття і характеристика комунікацій. Канали комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди (бар'єри) в комунікаціях. Забезпечення ефективних комунікацій. Зворотній зв'язок у процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні переваги.

### **Тема 12. Керівництво та лідерство.**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні чинники та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керівництва та континууму стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Теорія особистих рис. Теорія «Х» та «Y» Мак Грегора. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Особливості національних систем керівництва. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

### **Тема 13. Сутність відповідальності та етики у менеджменті.**

Поняття відповідальності у менеджменті. Зміст юридичної відповідальності; дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм тощо. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Перевага та недоліки соціальної відповідальності. Сутність та значення соціальної поведінки. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей. Причини неетичної поведінки. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

### **Тема 14. Управління змінами в організації.**

Сутність та основні параметри організаційних перетворень. Види організаційних змін. Чинники змін в організації. Організаційні зміни та управління ними. Моделювання процесу організаційних перетворень. Опір змінам. Методи подолання опору організаційних змін.

### **Тема 15. Ефективність менеджменту.**

Сутність результативності та ефективності менеджменту. Концепції ефективності менеджменту. Чинники впливу на ефективність управління. Критерії ефективності менеджменту. Методи підвищення ефективності управління. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями.

### **Тема 16. Сучасні системи менеджменту в світі.**

Особливості американської системи менеджменту. Особливості японської

системи менеджменту. Особливості німецької системи менеджменту. Особливості шведської системи менеджменту. Особливості фінської системи менеджменту. Особливості французької системи менеджменту. Формування національної системи менеджменту в Україні.

## **МАРКЕТИНГ**

### **Тема 1. Актуальність, предмет, задачі та зміст дисципліни “Маркетинг”**

Розвиток маркетингу — одна з головних умов виходу підприємства на світовий ринок. Методологічні підходи до характеристики маркетингу: концептуальний, функціональний, товарний, системно-поведінковий, інституційний, національний та управлінський. Походження та еволюція концепції маркетингу. Виробничий, товарний, збутовий та соціально-етичний маркетинг. Основні поняття маркетингу: потреби, цінності, побажання, попит, товар, вартість, задоволення, обмін та ринок. Досвід впровадження соціально-етичного маркетингу в країнах ЄС.

### **Тема 2. Сутність маркетингу та його сучасна концепція**

Класифікація типів маркетингу за критеріями: в галузі використання, за цілями організації, за характером отримання прибутку, за розмірами підприємства, за прогнозом майбутнього та за масштабами впливу. Класифікація видів маркетингу за орієнтацією маркетингової діяльності, терміну дії, видів попиту, цілями діяльності, видами діяльності, рівнем диференціації, способів зв'язку зі споживачами та впливу на них.

### **Тема 3. Маркетингові дослідження**

Роль, мета і предмет маркетингових досліджень, їх основні принципи та завдання. Види маркетингових досліджень та їх характеристика: кабінетні, польові, пробного продажу, панельні, фокус-груп, ділових контактів. Алгоритм процесу маркетингового дослідження. Маркетингова інформація та її класифікація. Методи збирання первинної та вторинної маркетингової інформації. Джерела маркетингової інформації. Алгоритм процесу збирання та інтерпретації маркетингової інформації. Дослідження ринку, споживачів та конкуренції. Маркетингові дослідження підприємства. Світовий досвід дослідження ринків.

### **Тема 4. Маркетингова товарна політика**

Маркетингова товарна політика підприємства та її структура. Концепція та життєвий цикл товару (ЖЦТ). Особливості маркетингу на різних етапах ЖЦТ. Конкурентоспроможність товару та методи її визначення. Управління товарним асортиментом і номенклатурою товарів підприємства. Аналіз беззбитковості та збільшення випуску товарів. Горизонтальна, вертикальна та латеральна диверсифікація виробничої програми. Проблеми управління продукцією підприємства. Європейська практика та досвід. Сутність поняття „новий товар”. Класифікація нових товарів Буза, Аллена та Гамільтона. Продукція першого, другого та третього рівнів. Алгоритм планування нових товарів. Рейтингова оцінка нових товарів. Позичування продукції. Торгова марка, знак та назва. Упаковка товару. Пробний маркетинг. Причини невдач нових товарів. Досвід країн ЄС.

### **Тема 5. Маркетингова цінова політика**

Маркетингова цінова політика підприємства та її види. Алгоритм маркетингового розрахунку ціни. Система чинників ціноутворення. Попит та

його еластичність. Управління цінами підприємства. Ринкові стратегії (політики) ціноутворення. Ціноутворення на підприємствах країн ЄС. Методи прямого ціноутворення, їх різновиди та характеристика. Метод простих формул. Метод „середні витрати + прибуток”. Розрахунок цін на підставі маржинальних витрат. Методика встановлення цін на підставі попиту та з урахуванням умов конкуренції. Методика розрахунку цін за географічною ознакою. Непряме маркетингове ціноутворення. Політика знижок. Кредитна політика підприємства. Політика кондицій. Європейський та світовий досвід.

### **Тема 6. Маркетингова політика розподілу**

Сутність маркетингової політики продажу. Канали розподілу та їх функції. Типи каналів та їх характеристика. Формування каналів розподілу. Три типи щільності розподілу товарів. Процес формування каналу. Рівні каналів розподілу: європейський та світовий досвід. Структура каналу та методи його формування. Особливості методів Аспінвола та Ламберта. Економічні чинники вибору структури каналу розподілу. Комбіновані та множинні канали розподілу. Процес управління каналами розподілу та його особливість. Оцінка збутової діяльності та її критерії. Ліквідація конфліктів у каналах розподілу. Типи вертикальних маркетингових систем та їх характеристика. Посередницька діяльність у каналах розподілу. Посередницькі підприємства. Типи торговельних посередників: агенти, брокери, повірені, комісionери, оптовики, відділи продажу, сервісні фірми, асемблери, торгові дома. Маркетингові функції посередника. Логістичні системи розподілу. Досвід країн ЄС та Японії в управлінні каналами розподілу.

### **Тема 7. Маркетингова політика комунікацій**

Сутність маркетингової політики комунікацій. Основні елементи цього процесу. Алгоритм формування комплексу. Визначення завдань маркетингової комунікації. Засоби комунікацій: реклама, пропаганда, стимулювання збуту, персональний продаж, прямий маркетинг, товар, система розподілу. Вибір засобів впливу. Бюджет маркетингових комунікацій. Європейський досвід. Реклама та її завдання. Класифікація. Алгоритм процесу прийняття рішення з рекламування. Бюджет реклами. Рекламне звернення. Носії реклами, тестування реклами. Європейський досвід рекламування. Пропаганда, її цілі та форми. Стимулювання збуту та його основні засоби, переваги та недоліки. Персональний продаж та його типи. Процес персонального продажу та підбір продавців. Мотивування покупця. Прямий маркетинг та засоби інформаційного спілкування. Досвід США та Японії.

### **Тема 8. Організація маркетингової діяльності підприємства**

Організація маркетингу підприємства. Види організаційних структур служби маркетингу і їх характеристика. Положення про службу маркетингу і характеристика його розділів.. Кадрове забезпечення служби маркетингу

## **ПІДПРИЄМНИЦТВО**

### **Тема 1. Основи підприємництва**

Поняття та характерні риси підприємства. Завдання і цілі створення підприємства. Ознаки підприємства і напрями діяльності. Правові основи функціонування підприємства. Статут підприємства. Колективний договір. Підприємництво як сучасна форма господарювання і тип господарської

діяльності і поведінки. Сутність та принципи підприємницької діяльності. Об'єкти підприємницької діяльності. Функції підприємництва. Підприємець як суб'єкт економічного процесу. Суб'єкти підприємницької діяльності. Види та форми здійснення підприємницької діяльності. Культура підприємницької діяльності. Поняття міжнародної підприємницької діяльності, її типи та види. Мотиви, що спонукають підприємців виходити на міжнародні ринки. Характеристика основних форм міжнародної підприємницької діяльності.

## **Тема 2. Організаційно-правові форми підприємств**

Види підприємств за окремими класифікаційними ознаками: мета та характер діяльності, форма власності, належність капіталу у статутному фонді, спосіб утворення та формування статутного фонду, кількість працівників та обсяг валового доходу від реалізації продукції, ступінь залежності від іншого підприємства, галузева належність, правовий статус та форма господарювання. Поняття та ознаки добровільних об'єднань підприємств. Організаційноправові форми господарських об'єднань: асоціація, корпорація, консорціум, концерн, холдинг, фінансово-промислова група. Основні принципи та напрями державного регулювання господарської діяльності. Засоби регулюючого впливу держави на діяльність суб'єктів господарювання.

## **Тема 3. Середовище діяльності підприємства**

Формування підприємницького середовища. Зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності підприємства. Основні характеристики та компоненти зовнішнього середовища господарювання. Макро- та мікросередовище. Специфічні характеристики макросередовища. Особливості дослідження чинників макросередовища. Вплив політичних, правових, економічних, природних, соціально-демографічних, технологічних й культурних чинників на діяльність підприємства. Чинники мікросередовища та особливості їх впливу на діяльність економічних суб'єктів. Конкурентне середовище діяльності підприємства, його вплив на стратегію підприємства. Постачальники та посередники, їх вплив на функціонування підприємства. Класифікація постачальників. Споживачі та контактні аудиторії.

## **Тема 4. Ринок і продукція**

Ринок і поведінка в ньому суб'єктів господарювання. Загальна характеристика ринку, його елементів та структури. Функції ринку та характеристика основних типів конкурентних ринків. Роль ринкової інфраструктури у формуванні сучасної економіки. Принципи саморегуляції та поведінки суб'єктів ринку. Вироблена продукція як продукт праці, результат діяльності підприємства чи організації. Класифікація продукції за економічним призначенням. Натуральні та вартісні показники обсягу продукції. Товарна, чиста, валова і реалізована продукція. Виробнича програма підприємства, її завдання та особливості формування. Розробка виробничої програми та її ресурсне обґрунтування. Характеристика та організація процесу матеріально-технічного забезпечення підприємства. Розробка планів матеріально-технічного забезпечення підприємства. Системи матеріально-технічного забезпечення діяльності підприємства. Методи визначення потреби в ресурсах.

## **Тема 5. Персонал підприємства, продуктивність і оплата праці**

Основні визначення: трудові ресурси, кадри, персонал. Склад і класифікація персоналу. Структурна характеристика персоналу. Визначення необхідної

чисельності персоналу на підприємстві. Кадрова політика підприємства. Система формування та підготовки кадрів для підприємства. Політика працевлаштування та сприяння зайнятості. Сучасна система управління персоналом підприємства. Економічна категорія продуктивності праці. Методи розрахунку продуктивності праці, їх переваги та недоліки. Класифікація чинників та резервів зростання продуктивності праці. Вимоги до системи мотивації праці. Методи мотивації трудової діяльності. Соціально-економічна сутність заробітної плати та її функції. Реальна, номінальна і мінімальна заробітна плата. Основна і додаткова оплата праці. Особливості організації оплати праці на підприємстві. Тарифна система оплати праці на підприємстві. Відрядна та погодинна форми заробітної плати. Системи оплати праці на підприємстві.

### **Тема 6. Капітал підприємства**

Поняття капіталу підприємства, його класифікація. Засоби виробництва та виробничі фонди. Поділ виробничих фондів на основні та оборотні. Характерні ознаки та визначення основних та оборотних фондів як економічних категорій. Класифікація основних фондів. Виробнича (технологічна), галузева та вікова структура основних фондів. Оцінка основних фондів за первісною, відновною, повною та залишковою вартістю. Характеристика процесу відтворення основних фондів. Фізичне та економічне спрацювання основних фондів. Ефективність використання основних фондів. Амортизація основних фондів. Норми амортизації основних фондів. Методи амортизації. Показники відтворення, оснащеності та використання основних фондів підприємства. Оборотні фонди підприємства. Елементний склад оборотних фондів. Характеристика виробничих запасів, напівфабрикатів власного виготовлення, незавершеного виробництва, витрат майбутніх періодів. Нормування витрат та розрахунки необхідного обсягу оборотних фондів підприємства. Показники та шляхи кращого використання сировини, матеріалів, палива тощо. Сутнісна характеристика нематеріальних ресурсів та активів, їх склад. Поняття і види нематеріальних ресурсів - об'єктів інтелектуальної власності. Загальна характеристика об'єктів промислової власності - винаходів, промислових зразків, товарних знаків і знаків обслуговування, зазначення походження товару, фірмових найменувань. Об'єкти інтелектуальної власності, що охороняються авторським і суміжними правами. Інші (нетрадиційні) об'єкти інтелектуальної власності: раціоналізаторські пропозиції, «ноу-хау», комерційна таємниця. Нематеріальні активи: суть, поняття, перелік прав на об'єкти інтелектуальної власності. Форми правового захисту об'єктів інтелектуальної власності. Патенти і свідоцтва. Ліцензії та ліцензійні угоди. Оборотні кошти підприємств, їх кругообіг. Оцінка структури оборотних коштів. Класифікація оборотних коштів. Нормування оборотних коштів. Класифікація нормативів. Принципи нормування. Методи розрахунку нормативів. Ефективність використання оборотних коштів.

### **Тема 7. Інвестиційна діяльність**

Сутність і значення інвестиційної діяльності підприємства. Суб'єкти та об'єкти інвестиційної діяльності. Класифікація інвестицій. Основні напрями інвестиційної політики підприємства. Виробничі інвестиції (капітальні вкладення). Визначення джерел фінансування та необхідного обсягу

виробничих інвестицій з урахуванням економічної ситуації на ринку й підприємстві. Іноземні інвестиції. Форми здійснення іноземними інвесторами інвестицій. Показники ефективності використання інвестицій. Чинники, спрямовані на підвищення рівня використання інвестицій. Економічне обґрунтування інвестиційних проектів. Чинники підвищення ефективності використання виробничих інвестицій.

### **Тема 8. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства**

Завдання та зміст фінансової діяльності підприємства. Фінансовий план як інструмент управління фінансами підприємства. стану фірми. Інформаційне забезпечення оцінки фінансового стану. показники оцінки фінансового стану підприємства. Прибуток і дохід як основні показники фінансових результатів діяльності підприємства. Джерела формування загальної величини прибутку (доходу). Валовий прибуток (дохід) та чистий прибуток (дохід). Розподіл чистого прибутку на підприємстві. Рентабельність як відносний показник ефективності діяльності підприємства, її різновиди й методи обчислення. Економічна сутність ефективності виробництва, господарської діяльності підприємства. Характеристика видів ефективності. Система показників для оцінки ефективності виробництва. Чинники зростання ефективності. Внутрішні та зовнішні чинники. Основні резерви зростання ефективності виробництва.

### **Зміст екзаменаційних питань**

1. Які фактори впливають на вибір стилю керівництва в умовах нестабільності?
2. У чому полягає різниця між змістовими та процесуальними теоріями мотивування персоналу?
3. Яка логіка розвитку товару відповідно до концепції його життєвого циклу?
4. Яке значення має мотивування у системі управління організацією?
5. Яка роль соціальної відповідальності бізнесу в умовах кризових трансформацій?
6. Чим відрізняються процесний, системний і ситуаційний підходи в менеджменті організацій?
7. Які ключові відмінності між основними підходами до лідерства?
8. Які основні етапи прийняття управлінських рішень за М. Месконом і як вони реалізуються?
9. Які функції та принципи підприємницької діяльності мають першочергове значення в кризовому контексті?
10. Які чинники зумовлюють зміну поведінки споживачів?
11. У чому полягає сутність процесного підходу в управлінні організацією?
12. Які основні характеристики системного підходу в менеджменті?
13. Як визначити рівень ділової етики підприємця?
14. Які критерії оцінювання ефективності реалізації управлінського або бізнес-проекту?
15. Як обирається стратегія розподілу ресурсів або продукції в кризових умовах?
16. Який склад і структура комплексу маркетингових комунікацій?

17. Як формуються та змінюються організаційні структури в сучасних суб'єктах господарювання?
18. Який тип організаційної структури вважається найефективнішим і чому?
19. Які ключові етапи процесу ціноутворення і як вони змінюються в кризі?
20. Які основні розділи має містити бізнес-план організації?
21. Яке значення має стратегічне планування в управлінні організацією?
22. Як організація взаємодіє з зовнішнім середовищем у процесі управління?
23. Як здійснюється делегування повноважень у сучасному менеджменті?
24. Яким чином влада може використовуватись для впливу на поведінку працівників?
25. Як відбувається реалізація стратегічного плану в організації?
26. Які основні бар'єри виникають у процесі організаційних комунікацій?
27. Які стратегії сприяють підвищенню ефективності підприємницької діяльності?
28. Які типи інформації використовуються в управлінні організаціями?
29. Які види мотивування найбільш ефективні у кризовий період і чому?
30. Які ресурси є ключовими для підприємницької діяльності?
31. Які форми комунікації є актуальними, а які вважаються застарілими?
32. Які рівні менеджменту існують в організації та які їхні функції?
33. Які вимоги висуваються до управлінської інформації у прийнятті рішень?
34. У чому різниця між централізованими та децентралізованими структурами управління?
35. Які існують підходи до ціноутворення, та чим вони відрізняються?
36. Які ключові поняття та категорії включає система мотивування?
37. Які елементи формують маркетингове середовище підприємства?
38. Яка структура системи маркетингової інформації?
39. Які етапи процесу планування виділяє Р. Акофф і як вони реалізуються?
40. У чому полягають особливості управління підприємствами різних типів?
41. Які є основні типи організаційних структур управління?
42. Які стилі керівництва виділяв К. Левін і які їх характеристики?
43. Які існують типи влади в менеджменті та як вони застосовуються?
44. Які завдання виконує планування у процесі управління?
45. Які етапи включає процес контролю та що відбувається на кожному з них?
46. Які етапи передбачає стратегічне планування та як реалізується кожен з них?

47. Які методи застосовуються для обґрунтування управлінських рішень?
48. За якими критеріями класифікують товари?
49. Яка сутність ситуаційного підходу в менеджменті?
50. Які основні види контролю застосовуються в системі управління?
51. Які вимоги висуваються до соціальної відповідальності бізнесу?
52. Які структурні елементи входять до організаційної структури управління?
53. Які особливості мають адміністративні методи управління?
54. У чому полягає суть економічних методів управління?
55. Які переваги та недоліки мають соціально-психологічні методи управління?
56. Які показники використовуються для оцінювання результатів підприємницької діяльності?
57. Які форми впливу застосовуються у сучасному менеджменті?
58. Які характеристики має модель AIDA у маркетингових комунікаціях?
59. Які особливості мають загальнонаукові підходи до управлінського аналізу?
60. Які чинники впливають на процес прийняття управлінських рішень у кризових умовах?

### **ІІІ. ФОРМА ПРОВЕДЕННЯ, СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ ЗАВДАНЬ ВСТУПНОГО ІСПИТУ**

Додаткове вступне випробування проходить у форматі усного опитування. Кожен екзаменаційний білет містить чотири теоретичні запитання.

Запитання сформульовані з метою перевірки рівня засвоєння теоретичних знань з дисципліни «Теорія управління». Відповідь на кожне з них оцінюється за 50-бальною шкалою. Оцінювання проводиться за такими критеріями: логічність викладу (0–10 балів), обґрунтованість позиції (0–10 балів), повнота розкриття теми (0–10 балів), коректне використання термінології (0–10 балів), релевантність та стислість поданої інформації (0–10 балів).

Максимальна сума балів, яку можна отримати за все випробування, становить 200.

### **ІV. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ**

Оцінювання знань та умінь під час вступного випробування здійснюється за 200-бальною шкалою за такими критеріями:

**169-200** – вступник володіє у повному обсязі програмним матеріалом, питання розкрито повністю (вичерпно, послідовно, грамотно й логічно викладено), вступник вміє творчо застосовувати теоретичні знання при вирішенні практичних завдань, самостійно узагальнювати, обґрунтовувати і викладати сутність проблеми та робити вірні висновки.

**135-168** – вступник володіє у повному обсязі програмним матеріалом (послідовно, грамотно й логічно його викладає, вміє застосовувати теоретичні знання при вирішенні практичних завдань, самостійно узагальнювати і

викладати сутність проблеми та робити вірні висновки), питання розкрито повністю, однак на рівні аналогічного відтворення.

**101-134** – вступник володіє тільки основним матеріалом (припускається неточностей та не чітко викладає думку, порушує послідовність у викладенні програмного матеріалу, вміє узагальнювати і викладати сутність проблеми та робити висновки).

**0-100** – вступник має поверхневе уявлення про основний програмний матеріал, питання не розкрито або розкрито неповністю, а вступник не орієнтується або погано орієнтується в матеріалі та робить принципові помилки (не може ним оперувати, або допускає суттєві помилки при формулюванні основних положень).

## V. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Апопій В. В., Шутовська Н.О., Серeda С.А. Основи підприємництва : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2014. 324 с.
2. Афанасьєв М. В., Плоха О.Б. Економіка підприємства : підручник. Київ : Ліра-К, 2013. 664 с.
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор. Видавництво, 2016. 378 с.
4. Бондар М. І. Звітність підприємства : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2015. 570 с.
5. Бочан І.О., Васильчак С.В., Ільчук О.О., Стручок Н.М., Фурсіна О.В. Маркетинг в туризмі : навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 302 с.
6. Горбач Л. М., Котляров В. О. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Видавничий дім «Кондор», 2021. 620 с.
7. Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О. Маркетинг: навчально-методичний комплекс : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітні програми «Логістика», «Менеджмент міжнародного бізнесу», «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 298 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/95d97ded-2528-4faa-ac17-df54b34eccd2/content>
8. Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.
9. Економіка підприємства : навч. посіб. / уклад.: Н. В. Романченко, Т. В. Кожемякіна, К. В. Пічик. Київ : НаУКМА, 2018. 304 с.
10. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л. Л. та проф. Кривов'язюка І. В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
11. Економіка підприємства: Навч. посібник / уклад. Н. В. Романченко, Т. В. Кожемякіна, К. В. Пічик. Київ: НаУКМА, 2018. 343 с.
12. Захарченко В. І. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2014. 300 с.
13. Кузьмин В. М. Економіка підприємства та управлінська економіка : практикум. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 51 с.

14. Кундицький О. О. Менеджмент: навч. посібник. Львів: Видавництво ПП «Магнолія 2006», 2024. 316 с.
15. Лисак О. І., Андрєєва Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства: навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с
16. Маркетинг : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.]; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
17. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
18. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2015. 360 с.
19. Михалюк Н. І. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2015. 620 с.
20. Мороз В. С., Тельнов А. С. Організація виробництва : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2015. 256 с.
21. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посібник / за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ: «Ліра-К», 2017. 528 с.
22. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2014. 846 с. URL: [https://bookland.com/download/o/os/osnovi\\_menedzhmentu/sample.pdf](https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf)
23. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: підручник. Київ: «Кондор», 2009. 680 с.
24. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів :Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
25. Соломіна Г. В. Економіка підприємства : практикум. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. 142 с.
26. Управління маркетинговою діяльністю: ситуаційні вправи : навч. посібник / Г. Я. Левків, О. П. Подра, Г. З. Леськів, С. М. Гинда. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 190 с.
27. Хаварівський У. Б. Менеджмент: конспект лекцій. Львів: ЛьвДУВС, 2013. 190 с.
28. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с. URL: <https://surl.li/xuybiqt>
29. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2015. 498 с.
30. Ярошевич Н. Б. Підприємництво і менеджмент навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2014. 408 с
31. Ястремська О. М., Письмак В. О., Ястремська О. О. Формування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища : монографія. Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 239 с.

Голова предметної комісії

вступного іспиту на освітньо-наукову програму

«Менеджмент організації в кризових ситуаціях»

доктор економічних наук, професор \_\_\_\_\_

Марта КОПИТКО