

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**



**ПРОГРАМА**

**вступного випробування для вступу до  
аспірантури за спеціальністю 073  
«Менеджмент»**

Розглянуто і затверджено на засіданні  
кафедри економіки та менеджменту,  
протокол №   10   від   20   червня 2024 р.

зав. каф. \_\_\_\_\_  
д.е.н., проф. Наталія Павленчик

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Прийом до аспірантури Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського для підготовки докторів філософії здійснюється відповідно до Закону України «Про вищу освіту», Постанови Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261 «Про затвердження Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах)», Правил прийому на навчання для здобуття вищої освіти до Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського у 2024 р.

У сучасних умовах інтенсифікації економічного розвитку управління стало однією з найважливіших професій, а навчання менеджменту – основою підготовки керівників-професіоналів в усіх галузях. Водночас розвиток навичок управління необхідний для всіх працівників організації, які повинні уміти об'єктивно оцінювати економічні процеси, що відбуваються у суспільстві, розуміти сутність тенденцій розвитку в умовах посилення впливу глобальних викликів та здатні використовувати новітні технології.

Західний регіон і зокрема Львівська область характеризуються багатогалузевою структурою економіки, що зумовлює зростання попиту на фахівців-управлінців, які володіють знаннями, що дозволяють розпізнавати проблеми й знаходити засоби їх розв'язання, а також те, яким чином ці знання структуровані, комбіновані, яку практичну цінність, фундаментальність, стійкість вони мають.

Підготовка докторів філософії за освітньо-науковою програмою (ОНП) зі спеціальності 073 «Менеджмент» у Львівському державному університеті фізичної культури імені Івана Боберського (далі – ЛДУФК ім. І. Боберського) повністю відповідає науковому потенціалу закладу вищої освіти та вимогам МОН України. Підготовка докторів філософії за ОНП «Менеджмент» у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент» спрямована на підготовку здобувачів з метою формування відповідних компетенцій, програмних результатів, що дають змогу випускникам розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері менеджменту і управління організаціями різного типу на регіональному, національному та глобальному рівнях на засадах глибокого переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики. Освітньо-наукова програма спрямована на формування ефективного, активного та креативного дослідника в сфері менеджменту, який має системні наукові, методичні, методологічні та фахові знання, що відповідають галузевим та регіональним потребам; вміє їх застосовувати на практиці.

Особливістю освітньо-наукової програми підготовки фахівців зі спеціальності 073 «Менеджмент» у Львівському державному університеті фізичної культури імені Івана Боберського є те, що вона надає фундаментальні знання та фахові навички з менеджменту, враховуючи сучасний розвиток управлінської науки, інтернаціоналізацію знань, галузеві та регіональні потреби; формує системних, активних, креативних науковців, які мають змогу формувати власну освітню траєкторію, залежно від специфіки

індивідуального наукового дослідження, шляхом обрання ними дисциплін вибіркової частини; здатних не лише застосовувати існуючі методи та інструменти менеджменту, але й розробляти нові, на базі сучасних наукових досягнень та практичної апробації, з урахуванням галузевої (в галузях обслуговування та спорту), безпекової, педагогічної складової.

Метою проведення вступного випробування для участі в конкурсі щодо зарахування на навчання за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти «доктор філософії» за спеціальністю 073 «Менеджмент» є оцінювання наступних складових підготовки вступника: продемонструвати знання із загальних основ менеджменту, операційного менеджменту, стратегічного управління, управління персоналом; показати вміння використовувати набуті знання у практичній роботі; продемонструвати здатність до обґрунтування проблеми та її актуальності для подальших наукових досліджень з позицій активізації інноваційних процесів; формулювати суть, необхідність та функції менеджменту; уміння опрацьовувати наукові та аналітичні джерела та фактичний матеріал щодо оцінювання соціально-економічного розвитку підприємств та організацій; аналізувати й оцінювати інноваційні аспекти діяльності підприємств та організацій з урахуванням світового досвіду в умовах забезпечення економічної безпеки підприємств та країни; обґрунтовувати та узагальнювати власну думку.

Програма вступного фахового випробування охоплює коло питань, які в сукупності характеризують вимоги до знань і вмінь особи, що бажає навчатись в аспірантурі Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського з метою здобуття освітньо-наукового рівня «доктор філософії» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Програма має міжпредметний характер, охоплюючи ключові аспекти таких нормативних дисциплін: «Менеджмент», «Методи і моделі прийняття управлінських рішень», «Стратегічний менеджмент», «Управління проектами», «Методологія та організація наукових досліджень», «Психологія управління та конфліктологія». Зміст програми відповідає компетенціям, для виконання яких має бути підготовлений магістр.

Теоретичний зміст предметної області ґрунтується на поняттях, концепціях, принципах та їх використанні для реалізації менеджменту на підприємствах.

Фахове вступне випробування (екзамен) зі спеціальності 073 «Менеджмент» є комплексним і включає три теоретичних питання, що стосуються еволюції розвитку управління, менеджменту окремих сфер діяльності підприємства, моніторингу та оцінювання ефективності його діяльності, де основними завданням є реалізація стратегії інноваційної конкурентоспроможності підприємств та організацій. Організація вступного випробування здійснюється відповідно до Правил прийому на навчання для здобуття вищої освіти до Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського у 2024 р.

## **ЗМІСТ ВСТУПНОГО ЕКЗАМЕНУ**

Екзаменаційний білет з вступного фахового випробування включає три тематичні розділи. Підготовка до першого тематичного розділу за ОНП з менеджменту потребує засвоєння знань з еволюції розвитку цієї складової галузі знань 07 «Управління та адміністрування», його основних понять, принципів, функцій та методів; ключових постулатів представників різних шкіл менеджменту; теорії прийняття управлінських рішень, методів прийняття управлінських рішень в умовах визначеності, ризику і невизначеності, методів оцінки якості управлінських рішень.

Підготовка до другого тематичного розділу потребує засвоєння знань з управління конкретними сферами діяльності підприємства (маркетинговою, інноваційною, інвестиційною, управління персоналом); реалізації конкретних функцій менеджменту (організація, планування, контроль, мотивація); управління організаційною поведінкою, формування організаційної культури та 3 ефективної системи комунікацій на підприємстві.

Підготовка до третього тематичного розділу стосується засвоєння принципів взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем; моніторингу, діагностики, визначення ефективності діяльності підприємства; процедури встановлення цілей підприємства, формування стратегії його діяльності; міжкультурної взаємодії підприємств.

## **ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕННЯ ВСТУПНОГО ЕКЗАМЕНУ ТА СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ**

Протягом двох астрономічних години здійснюється екзамен з використанням стандартних білетів. Кожний студент вносить в бланк для відповідей свої реквізити і протягом 120 хвилин письмово дає відповіді на запитання білету. Екзаменаційний білет включає три питання (одне з кожного тематичного розділу програми). Проведення фахового вступного випробування повинне ґрунтуватись на наступних принципах: уніфікація методики та умов проведення випробування; забезпечення інформаційної та психологічної підготовки студентів до випробування; зв'язок внутрішньовузівського контролю з галузевою системою атестації та ліцензування фахівців.

## **КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ**

Головними професійними критеріями при оцінці знань та вмінь вступників є гнучкість концептуального мислення, вміння комплексно оцінювати управлінську ситуацію, точність аналітичного розв'язання, влучність та стислість виразу думки, вміння точно визначати економічну, соціальну та організаційну ефективність прийнятих рішень. Характеристика оцінок:

**Оцінка «відмінно» (5):** відповідь повна і правильно, логічно викладена.

**Оцінка «добре» (4):** в загальному правильна відповідь з певною кількістю незначних неточностей та помилок.

**Оцінка «задовільно» (3):** відповідь повна, але неточна, зі значною кількістю недоліків.

**Оцінка «незадовільно» (2):** відповідь не задовольняє мінімальні критерії.

## **ЗМІСТ ПРОГРАМНОГО МАТЕРІАЛУ**

### **МЕНЕДЖМЕНТ**

1. Що таке менеджмент. Основні функції менеджменту?
2. Різниця за типами організаційної структури між лінійною та функціональною.
3. Основні принципи координації та контролю в управлінні організацією?
4. Процес планування та його етапи. Чому планування є важливим аспектом
5. успішного менеджменту?
6. Різниця між стратегічним, тактичним та оперативним плануванням та як вони взаємодіють у структурі організації?
7. Які стратегії мотивації персоналу існують в організаціях. Як вони допомагають підвищити продуктивність?
8. Які основні моделі прийняття рішень в управлінні. Як вони можуть
9. застосовуватися для розв'язання проблем в організації?
10. Взаємозв'язок між функціями менеджменту. Як одна функція впливає на іншу та як вони взаємодіють для досягнення цілей організації?
11. Які фактори впливають на успішне виконання функцій менеджменту. Як можна збільшити ефективність роботи менеджера?
12. Чим відрізняється лідерство від менеджменту? Поясніть ключові риси кожного поняття.
13. Поясніть поняття «організаційна культура». Чому вона є важливою для успіху організації?
14. Сучасні напрямки розвитку менеджменту. Які основні виклики стоять перед менеджментом українського бізнесу в сучасних умовах?

### **МЕТОДИ І МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

1. Сутність розробки і прийняття управлінських рішень.
2. Концепції, моделі та методи при вирішенні управлінських проблем.
3. Класифікація методів розробки, прийняття і реалізації управлінського рішення.
4. Можливості й особливості застосування евристичних методів при прийнятті управлінських рішень.
5. Поняття, правила і критерії прийняття рішень в умовах невизначеності та конфлікту.
6. Використання моделювання у процесі підготовки управлінського рішення.

7. Методи і види аналізу беззбитковості підприємства.
8. Моделювання показників фінансового стану підприємства.
9. Методи і моделі діагностики банкрутства.
10. Сутність і особливості стратегічних управлінських рішень. Основні елементи «стратегічного набору».
11. Кількісні та якісні методи прогнозування.

## **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

1. Аналіз факторів зовнішнього середовища (політичні і правові, соціальні
2. і культурні, економічні, технологічні).
3. Менеджмент в умовах невизначеності зовнішнього середовища (внутрішні і зовнішні стратегії).
4. Стратегічна установка - місія організації. Ключові цілі і задачі організації.
5. Природа стратегічних рішень. Характеристика складових стратегічного управління.
6. Процес прийняття стратегічних рішень.
7. Структурний аналіз конкурентного оточення організації.
8. Загальні конкурентні стратегії. Стратегічний груповий аналіз.
9. Стратегічна значущість ключових елементів організації.
10. Етапи процесу оцінки переваг і недоліків стратегічного управління.
11. Стейкхолдери або групи впливу. Управління стейкхолдерами та співпраця з ними.
12. Стратегічні фактори, що управляють витратами конкретної організації.

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

1. Проєкт та специфіка проєктної діяльності
2. Система управління проєктами
3. Фази життєвого циклу проєкту
4. Структура, оточення та учасники проєкту
5. Планування реалізації проєкту
6. Цілі, призначення та види планів
7. Фінансове планування за проєктом
8. Сіткове планування проєкту
9. Календарне планування проєкту
10. Категорії витрат проєкту
11. Розробка бюджету проєкту
12. Види контролю виконання проєкту
13. Проєктні ризики та їх класифікація
14. Методи управління проєктними ризиками
15. Управління забезпеченням якості проєкту

## **МЕТОДОЛОГІЯ І ОРГАНІЗАЦІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

1. Закономірності функціонування та розвитку науки, еволюція розвитку науки.
2. Особливості структури наукового дослідження, його об'єкт, мета, завдання, основні форми.
3. Вимоги до наукових досліджень. Ефективність наукових досліджень. Основні види наукових досліджень.
4. Класифікація методів наукового пізнання та їх характеристика.
5. Сутність теоретичних методів наукового дослідження. Послідовність проведення теоретичних досліджень.
6. Порядок використання методів при здійсненні наукового дослідження.
7. Суть та складові планування наукової діяльності. Програма та плани наукового дослідження.
8. Формулювання теми дослідження. Вивчення стану питання і обґрунтування обраного напрямку дослідження.
9. Вибір методів дослідження. Попередній та остаточний план наукового дослідження, план-проспект наукового дослідження.
10. Форми викладу матеріалів дослідження. Публікації. Наукові видання.

## **ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КОНФЛІКТОЛОГІЯ**

1. Сучасні теорії управління.
2. Управління груповою динамікою в сучасній організації.
3. Створення іміджу керівника.
4. Стиль керівництва як фактор ефективності управління.
5. Феномен ділового спілкування і комунікативна компетентність.
6. Управління інноваційними процесами в організації.
7. Сутність конфлікту та його характерні риси.
8. Види та типи конфліктів.
9. Загальні принципи та методи управління конфліктами.
10. Роль менеджера в процесі управління конфліктами.
11. Об'єктивна необхідність регулювання конфліктів у виробничих умовах.
12. Технологія профілактики й запобігання конфліктам.
13. Дії керівника в процесі розвитку конфлікту. Технологія розв'язання конфлікту.

## **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. П. Центр

- навчальної літератури (ЦНЛ), 2019. – 376 с.
2. Волчек Р.М. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: навч. посібник / Волчек Р.М., Коляда А.Л., Коверда А. В. - Одеса: ОНЕУ, 2016. – 105 с
  3. Зачко О.Б. Управління проектами: теорія, практика, інформаційні технології / Зачко О. Б., Івануса А.І., Кобилкін Д.С. – Львів: ЛДУ БЖД, 2019. – 173 с.
  4. Когон К. Керування проектами для «неофіційних» проект-менеджерів /Корі Когон, Сюзет Блейкмор, Джеймс Вуд. Пер. з англ. Ольга Кожушко, Марина Євсеєнко. - К.: Фабула, 2019. - 240 с.
  5. Менеджмент : навч.посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
  6. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В.А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с. <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1402>
  7. Методологія наукових досліджень : навч. Посіб. / В. І. Зацерковний, І. В. Тішаєв, В. К. Демидов. – Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. – 236 с.
  8. Методологія та організація наукових досліджень : навч. Посіб. / В. М. Михайлов [та ін.]. – Х. : ХДУХТ, 2016. – 220 с.
  9. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: підручник. Київ: ЦНЛ, 2019. 432 с.
  10. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнесадміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
  11. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 244 с.
  12. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посіб. - Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 336 с.
  13. Сивогракова З. А., Алексєєнко Н. В. Психологія конфліктів. Соціально-психологічний вимір управління конфліктами: Конспект лекції. – Харків: УкрДУЗТ, 2020. – 52 с.
  14. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
  15. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків: ХНУВС, 2021. – 208 с.
  16. Штифурак В. Є. Психологія управління та конфліктологія : навч. посіб. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 252 с.
  17. Sutherland J. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time / Jeff Sutherland. - New York : Random House, 2014. – 256 p.