

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С.З. ГЖИЦЬКОГО

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. ректора університету

Іван ПАРУБЧАК

« 09 » *квітня* 2025 р.



ПРОГРАМА

вступного **фахового** випробування для здобуття

освітнього ступеня **Магістр** за спеціальністю

D3 Менеджмент

(ОПП « Менеджмент ІТ-сфери»)

Програму розглянуто на засіданні
Приймальної комісії ЛНУВМБ
імені С. З. Гжицького
(протокол №6 від 09.04.2025 р.)

Львів – 2025

ПЕРЕДМОВА

До вступних випробувань для здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності D3 Менеджмент допускаються вступники, які мають ступінь вищої освіти бакалавр/спеціаліст/магістр.

В умовах стрімкої глобалізації, швидких технологічних змін та нестабільності внутрішнього й зовнішнього середовища, управління у сфері інформаційних технологій набуває особливого значення. Сучасні ІТ-підприємства постійно стикаються з новими викликами, пов'язаними із динамікою ринку, змінами законодавства та вимогами до інноваційності. Це зумовлює потребу у висококваліфікованих менеджерах, здатних ефективно організовувати процеси, управляти змінами та забезпечувати конкурентоспроможність компаній в ІТ-сфері. Професія менеджера ІТ-сфери залишається однією з найбільш затребуваних і перспективних, оскільки вона поєднує знання управління з глибоким розумінням технологічних тенденцій та особливостей цифрової економіки.

Фахове вступне випробування визначає рівень базових теоретичних знань абітурієнтів з дисциплін:

- «Основи менеджменту»
- «Менеджмент організацій»
- «Інформаційні системи в менеджменті»

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Теорія і методологія менеджменту.

Розуміння зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Суть, цілі і види менеджменту. Наукові принципи менеджменту.

Тема 2. Розвиток теорії і практики менеджменту.

Наукові погляди, що передували класичній теорії. Генезис і еволюція менеджменту. Класична школа. Біхевіористська теорія. Теорія бюрократії і кількісний підхід в менеджменті. Сучасні підходи до менеджменту.

Тема 3. Функції менеджменту.

Поняття і класифікація функцій. Зміст основних функцій менеджменту. Характеристика спеціальних функцій менеджменту. Розвиток функцій менеджменту зі зміною зовнішнього і внутрішнього середовища.

Тема 4. Менеджмент як система.

Поняття системи, системного підходу й аналізу в менеджменті. Особливості соціально-економічної системи. Регулювання і самоуправління в менеджменті. Ієрархія, організаційна культура і ринок в менеджменті.

Тема 5. Менеджер в соціально-економічній системі.

Менеджер як професія. Роль менеджерів. Характеристика класифікаційних груп менеджерів. Модель сучасного менеджера. Критерії ефективної діяльності менеджерів.

Тема 6. Організація менеджменту.

Поняття організації. Статика і динаміка організації. Поділ праці і основні типи організаційних структур. Організаційні цілі і плани. Координація в менеджменті.

Тема 7. Операційний менеджмент.

Визначення операційного менеджменту. Формування операційної стратегії. Розробка і впровадження операційних систем. Проектування та використання виробничих фондів. Сприяння нововведенням: технологія процесу.

Тема 8. Фінансовий менеджмент.

Поняття і функції менеджменту фінансів. Механізм управління фінансами підприємств та організацій. Управління ринками цінних паперів. Управління рухом фінансових ресурсів і капіталу.

Тема 9. Управління маркетингом.

Суть маркетингу: принципи, функції і методи. Організаційна структура маркетингу. Управління маркетингом. Маркетингові дослідження і сегментація ринку. Розробка комплексу маркетингу і виробничо-збутова функція маркетингу.

Тема 10. Менеджмент підприємництва і ринкових структур.

Бізнес і підприємництво: поняття, роль і функції. Особливості різних форм організації бізнесу. Розвиток ринкових посередницьких структур. Управління біржею і біржовою діяльністю. Зміст та завдання управління трудовими ресурсами.

Тема 11. Управління трудовими ресурсами.

Формування трудових ресурсів. Вербування трудових ресурсів. Відбір трудових ресурсів. Орієнтація трудових ресурсів. Винагорода трудових ресурсів. Розвиток трудових ресурсів. Управління використанням трудових ресурсів.

Тема 12. Менеджмент персоналу.

Суть менеджменту персоналу і особливості управлінської праці. Формування структурних підрозділів апарату управління. Організація праці персоналу. Система управління трудовими ресурсами: організаційні структури, кадрова політика, кадрове планування. Методи оцінювання персоналу та ефективності його діяльності. Форми та методи професійного навчання та розвитку персоналу.

Тема 13. Стратегічний менеджмент.

Поняття та сутність стратегічного менеджменту. Роль стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Етапи процесу стратегічного управління: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання місії, візії, цілей, розробка стратегій, їх впровадження та контроль. Методи аналізу стратегічної ситуації: SWOT, PESTEL, аналіз п'яти сил Портера.

Тема 14. Прийняття рішень у менеджменті.

Природа рішень у сфері менеджменту. Сутність і значення процесу прийняття управлінських рішень. Види рішень за рівнями управління: стратегічні, тактичні, оперативні. Етапи процесу прийняття рішень: виявлення проблеми, збір інформації, аналіз альтернатив, вибір рішення, його реалізація та контроль. Методи прийняття рішень: інтуїтивний, раціональний, евристичний, груповий. Фактори, що впливають на прийняття рішень: інформаційне забезпечення, ризики, невизначеність, психологічні аспекти. Моделі прийняття рішень (класична, поведінкова, політична).

Тема 15. Контроль в системі менеджменту.

Сутність і роль контролю як функції управління. Мета та завдання контролю в системі менеджменту. Види контролю за об'єктами, часом проведення та рівнями управління: попереджувальний, поточний, наступний; стратегічний, тактичний, оперативний.

Тема 16. Комунікації в менеджменті.

Поняття і роль комунікацій. Види комунікацій: внутрішні та зовнішні, формальні та неформальні, вертикальні, горизонтальні та діагональні. Комунікаційний процес: елементи, стадії, канали та бар'єри. Роль комунікацій у прийнятті управлінських рішень, мотивації персоналу та координації діяльності. Методи та засоби ефективної комунікації. Вплив організаційної культури на комунікації. Сучасні технології комунікацій: електронна пошта, корпоративні соціальні мережі, відеоконференції. Комунікації як інструмент управління змінами. Проблеми та шляхи подолання комунікаційних бар'єрів у менеджменті.

Тема 17. Управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Суть, принципи та методи управління зовнішньоекономічною діяльністю. Організація управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах.

Тема 18. Міжнародний менеджмент.

Природа міжнародного менеджменту. Сутність і особливості міжнародного менеджменту як галузі управління підприємствами в глобальному середовищі. Відмінності між національним і міжнародним менеджментом. Основні функції міжнародного менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль в умовах міжнародної діяльності. Культурні, політичні, економічні та правові чинники, що впливають на управління в міжнародному середовищі. Міжнародні стратегії підприємств: глобальна, мультинаціональна, транснаціональна. Управління міжнародними командами та міжкультурна комунікація.

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ І ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Тема 1. Інформаційні системи.

Основні поняття та визначення Система управління. Історія розвитку інформаційних систем. Типова структура та склад інформаційних систем. Класифікація інформаційних систем. Рівні інформаційних систем в організації. Глобальне інформаційне суспільство

Тема 2. Економічна інформація та засоби її формалізованого опису.

Інформація як ресурс організації. Види економічної інформації. Структура економічної інформації. Класифікація і класифікатори.

Тема 3. Автоматизовані інформаційні технології, їх розвиток і класифікація.

Поняття "інформаційні технології". Класифікація інформаційних технологій. Режими оброблення інформації та їх вплив на інформаційну технологію.

Тема 4. Концептуально-технологічні та організаційно-методичні основи створення інформаційних систем управління.

Принципи побудови управлінських систем. Моделі життєвого циклу інформаційних систем. Проектування автоматизованої інформаційної системи. Сучасні підходи до створення інформаційних систем на підприємствах. Структурно-орієнтований підхід. Об'єктно-орієнтований підхід. Процесно-орієнтований підхід. Case-технології.

Тема 5. Еволюція інформаційних систем управління.

Еволюція стратегічних моделей управління підприємством. Системи планування матеріальних ресурсів (MRP). Системи планування виробничих ресурсів (MRP II). Системи планування ресурсів підприємства (ERP). Системи планування ресурсів підприємства, синхронізовані зі споживачами (CSRP). Розвинуті системи планування (APS). Корпоративна інформаційна система R/3. Системи інтеграції ланцюжків поставок SCI. Системи керування взаємовідносинами з клієнтами CRM.

Тема 6. Систем підтримки прийняття рішень.

Систем підтримки прийняття рішень. Передумови виникнення систем підтримки прийняття рішень (СППР). Основні відмінності СППР від традиційних звітних систем. Розвиток концепції і структури СППР. Компоненти СППР. Характеристики сучасних комп'ютерних СППР. Досягнення комп'ютерних технологій, що забезпечують розвиток СППР.

Тема 7. Використання технологій штучного інтелекту в управлінні організацією.

Використання технологій штучного інтелекту в управлінні організацією. Експертні системи. Нейронні мережі. Віртуальна реальність. Технології автоматичного інтелектуального аналізу даних. Системи підтримки роботи групи. Приклади використання інтелектуальних систем.

Тема 8. Інформаційні системи для мультинаціональних корпорацій (МНК).

Особливості інформаційних систем для МНК. Організаційна побудова корпорацій. Вимоги до проектування і впровадження інформаційних систем МНК. Інтегрована інформаційна система для управління МНК R/3.

Тема 9. Автоматизація процесів діловодства та документообігу.

Основні завдання та функції систем автоматизованого діловодства і документообігу. Складові та вимоги ефективності автоматизованих інформаційних систем діловодства та документообігу. Експлуатаційні

характеристики автоматизованих інформаційних систем діловодства та документообігу.

Тема 10. Процес впровадження АІС.

Типові етапи впровадження. Терміни. Рекомендації з вибору АІС діловодства та документообігу. Проблеми впровадження АІС діловодства та документообігу. Скла і зміст нормативно-методичної документації організації електронного документообігу.

Тема 11. Ефективність інформаційних технологій.

Загальні принципи оцінки ефективності інформаційних технологій управління. Ефективність впровадження автоматизованих систем.

Тема 12. Безпека інформаційних систем.

Безпека інформаційних систем. Інформаційна політика. Сервіси безпеки та механізми її порушень. Шифрування даних. Симетрична криптографія. Асиметрична криптографія. Цифровий підпис. Цифровий сертифікат. Захист апаратних пристроїв. Резервування даних. Захист мереж від зовнішніх втручань. Захист від комп'ютерних вірусів. Безпека і людський фактор. Етичні аспекти використання інформаційних систем. Захист особистої та комерційної таємниці. Комп'ютерна злочинність. Здоров'я працівників. Законодавство України в сфері електронного бізнесу.

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Тема 1. Методологічні основи функціонування організації.

Поняття організації як системи. Основні характеристики організації: цілі, структура, ресурси, процеси, взаємозв'язки. Класифікація організацій за різними ознаками. Підходи до вивчення організацій: класичний, системний, ситуаційний, процесний, синергетичний. Методологічні принципи функціонування організацій. Взаємодія організації із зовнішнім середовищем: фактори прямої та опосередкованої дії. Стадії життєвого циклу організації. Місія, цілі та стратегія як елементи управління організацією. Вплив організаційної культури та цінностей на діяльність організації. Сучасні тенденції розвитку організацій у динамічному середовищі.

Тема 2. Системне управління організацією.

Принципи системного підходу в організації. Системне управління організацією. Підприємство, як відкрита система. Його суть та функції. Основні підсистеми підприємства.

Тема 3. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації.

Сутність змін як необхідного етапу функціонування та розвитку організації. Класифікація організаційних змін: планові та спонтанні, еволюційні та революційні. Внутрішні та зовнішні чинники, що зумовлюють необхідність змін. Механізми впровадження змін в організаціях. Етапи процесу управління змінами. Роль керівництва та персоналу в реалізації змін. Моделі управління змінами (Левіна, Коттера, ADKAR тощо). Опір змінам: причини, форми прояву та способи подолання.

Тема 4. Нормативно-правова регламентація та порядок заснування підприємства.

Правові засади створення підприємств в Україні. Основні нормативно-правові акти, що регулюють заснування та діяльність підприємств (Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, закони України). Організаційно-правові форми підприємств: характеристика, переваги та обмеження. Установчі документи підприємства: зміст, порядок розроблення та затвердження. Державна реєстрація підприємства: процедура, строки, необхідні документи. Реєстрація підприємства в податкових органах, органах статистики та фондах соціального страхування. Вибір системи оподаткування. Ліцензування окремих видів господарської діяльності. Вимоги до ведення обліку на етапі заснування підприємства. Основні етапи та особливості процесу створення підприємства в умовах сучасного законодавства.

Тема 5. Елементи управління підприємством та їх взаємозв'язок.

Сутність управління підприємством як системи. Основні елементи системи управління: цілі, функції, суб'єкти й об'єкти управління, управлінські рішення, інформаційне забезпечення, методи й засоби впливу. Функціональні та організаційні складові управління. Характеристика взаємозв'язку між структурними елементами управління. Роль цілей у визначенні управлінських рішень та побудові організаційної структури. Взаємодія між рівнями управління: стратегічне, тактичне та операційне. Вплив зовнішнього середовища на систему управління підприємством. Місце та значення управлінського персоналу. Сучасні підходи до побудови ефективної системи управління. Взаємозалежність управлінських елементів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Тема 6. Управлінські моделі.

Поняття та сутність управлінської моделі. Класифікація управлінських моделей за різними критеріями: за рівнями управління, за функціональними напрямками, за типами організацій. Моделі прийняття управлінських рішень: раціональна, адаптивна, інтуїтивна, імітаційна. Системні та процесні моделі управління. Зарубіжні управлінські моделі: американська, японська, європейська – їх особливості, переваги та недоліки. Вибір управлінської моделі залежно від типу підприємства, умов зовнішнього середовища та корпоративної культури. Сучасні моделі управління: гнучкі, мережеві, проектно-орієнтовані. Застосування управлінських моделей у практичній діяльності підприємств. Значення моделювання для оптимізації управлінських процесів.

Тема 7. Тенденції розвитку підприємств та їх об'єднань.

Сучасні умови функціонування підприємств: глобалізація, цифровізація, інноваційний розвиток. Основні тенденції розвитку підприємств: діджиталізація процесів, автоматизація виробництва, впровадження інновацій, сталий розвиток, орієнтація на соціальну відповідальність. Концентрація та централізація капіталу. Форми об'єднання підприємств: холдинги, концерни, консорціуми, кластерні об'єднання, стратегічні альянси. Малі підприємства, особливості їх діяльності.

Тема 8. Управління маркетингом.

Суть, зміст і цілі маркетингової діяльності. Маркетинг, як специфічна функція управління. Технологія маркетингової діяльності.

Тема 9. Управління фінансово-економічною підсистемою.

Фінансова політика підприємства. Організація фінансового планування на підприємстві. Структура фінансово-економічної підсистеми: управління фінансами, витратами, доходами, прибутком, інвестиціями та обіговими коштами. Основні функції управління фінансово-економічною діяльністю. Планування, аналіз та контроль як інструменти управління фінансово-економічними процесами. Взаємозв'язок між фінансовими показниками та загальною ефективністю діяльності підприємства. Методи оцінки фінансово-економічного стану. Роль бюджетування та фінансового прогнозування. Особливості управління фінансами в умовах ризику та невизначеності.

Тема 10. Управління збутом.

Особливості збутової діяльності на підприємстві. Сутність і значення збутової діяльності в системі управління підприємством. Основні функції управління збутом: планування, організація, мотивація, контроль. Збут як елемент маркетингової політики. Формування та управління збутовою політикою підприємства. Канали збуту: види, переваги та недоліки. Сучасні тенденції в управлінні збутом: цифрові платформи, електронна комерція, CRM-системи.

Тема 11. Організація керівництва.

Загальна характеристика діяльності керівника підприємства. Раціональний розподіл функцій в апараті управління. Техніка і форми передачі розпоряджень.

Тема 12. Управління дисципліною.

Загальні проблеми службового контролю. Регламентація. Функціонування системи оцінки управління дисципліною.

Тема 13. Загальні засади антикризового управління підприємством.

Економічна сутність кризи розвитку підприємства. Основні причини виникнення кризових явищ на підприємстві. Типологія кризових ситуацій. Етапи процесу діагностики криз розвитку підприємства.

Тема 14. Управління ризикозахищеністю підприємства.

Сутність підприємницького ризику. Невизначеність. Модель менеджменту систем якості підприємства. Види діагностики на підприємстві.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с.
2. Антоненко В. М., Мамченко С. Д., Рогушина Ю.В. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями : навч. Посібник. Ірпінь : Нац. університет ДПС України, 2016. 212 с.
3. Васильченко М.І. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.

4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М, Шканова А.М. Управління
5. Войнаренко М.П., Кузьміна О.М., Янчук Т.В. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією : навч. посібник. Вінниця : ТОВ «Едельвейс і Ко», 2015. URL: https://pidru4niki.com/74216/informatika/informatsiyni_sistemi_i_tehnologiyi_v_upravlinni_organizatsiyeyu
6. Грабовська Л. М. Міжнародні комунікації в менеджменті. Київ: Видавничий дім "КМ Академія", 2020. 208 с.
державний університет внут рішніх справ, 2021. 280 с.
7. М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський
8. Морзе Н.В., Піх О.З. Інформаційні системи. : навч. посібник. Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2015. 384 с.
9. Мошек Г.Є., Федоренко В.Л. Менеджмент організації: навчальний посібник. 2020. 420 с.
10. Назарчук Т. В., Косінок О.М. Менеджмент організацій]: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2024. 492 с.
11. Операційний менеджмент: Навчальний посібник/ І.А. Маркіна О.М. Помаз, Ю.В., Помаз; За ред. І.А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2018. 224.
12. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
персоналом: навч. посіб. Київ, Центр учбової літератури, 2017. 502 с.
13. Саблін В. М., Євтух І. Л. Комунікації в управлінні організацією. Київ: КНЕУ, 2019. 293 с.
14. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків,
15. Сендзюк М.А. Інформаційні системи і технології в економіці : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. К. : КНЕУ, 2010. 68 с.
16. Сиротинська А.П., Лазаришина І.Д. Інформаційні системи підприємств малого бізнесу : навч. посібник для студентів ВНЗ. К. : Центр учбової літератури, 2018. 263 с.
17. Сусіденко В. Інформаційні системи і технології в обліку: навч. посіб. / В. Сусіденко. К.: Центр навчальної літератури 2019. 224 с.
18. Швачич Г.Г., Толстой В.В., Петречук Л.М., Іващенко Ю.С., Гуляєва О.А., Соболенко О.В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології: Навчальний посібник. Дніпро: НМетАУ, 2017. 230 с.
19. Шелудько, В. М. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2019. 375 с.
20. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф, Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник . Тернопіль. Крок, 2017. 351 с.
21. Юрген Аппель Agile - менеджмент. Лідерство і управління командами. М. : АЛЬПИНА, 2018. 506 с.

Інформаційні ресурси

1. Електронна бібліотека України. Наука і освіта. URL: <https://uateka.com/uk/article/science>

2. Інтернет-портал для управлінців. Офіційний сайт URL: <http://www.management.com.ua>
3. Львівська національна наукова бібліотека України імені В. Стефаника URL: <http://www.lsl.lviv.ua/index.php/uk/resursi-ifondi/elektronni-resursy/>
4. Наукова бібліотека Національного університету «Києво-Могилянська академія» URL: <https://library.ukma.edu.ua/>
5. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ВСТУПНИКІВ

Оцінювання вступного фахового випробування для здобуття освітнього ступеня Бакалавр проводиться за 200-бальною шкалою (від 100 до 200 балів). Позитивна оцінка становить не менше 100 балів. Екзаменаційний білет містить чотири питання, кожне з яких оцінюється по 25 балів максимально.

За повну та правильну відповідь на всі запитання вступник може набрати максимально 200 балів (за 200-бальною шкалою).

При цьому до участі в конкурсному відборі допускаються особи, які отримали за результатами вступного фахового випробування не менше 100 балів.

Критерії оцінювання відповідей на питання фахового вступного випробування:

- відповідь у 90–100% від кількості балів оцінюється, якщо вступник у повному обсязі розкрив зміст питання; здатен формувати висновки й узагальнення, вільно оперувати фактами та відомостями; правильно розв'язав завдання;
- відповідь у 70–80% від кількості балів оцінюється, якщо вступник достатньо повно розкрив зміст відповіді, але при викладанні деяких аспектів не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки; правильно розв'язав завдання, але допустив незначні неточності;
- відповідь у 50–60% від кількості балів оцінюється, якщо вступник цілому розкрив основний зміст питання, але без обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки; завдання розв'язав не повністю;
- відповідь до 50% від кількості балів оцінюється, якщо вступник недостатньо розкрив зміст теоретичних питань і практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності; завдання розв'язав частково або неправильно.