

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 організацій і адміністрування»)

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» (ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування») допускаються вступники, які мають ступінь вищої освіти бакалавр/спеціаліст/магістр.

В умовах новітньої економіки та невизначеності оточуючого середовища процес вирішення складних спеціалізованих завдань та практичних проблем у досвіді підготовки фахівців у сфері управління та адміністрування, здійснення управлінської діяльності у сфері підприємництва та реалізації засад менеджменту і управління, застосування теорій та наукових методів відповідної галузі бізнес, адміністрування та право потребують висококваліфікованих фахівців, здатних приймати обґрунтовані та раціональні управлінські рішення.

Підготовка фахівців, які володіють належними компетентностями у сфері менеджменту організацій з метою підвищення соціально-економічної ефективності виробництва та забезпечення економічного розвитку. Здійснити підготовку фахівців на рівні, що забезпечить їм право продовжити навчання з метою отримання вищих кваліфікаційних рівнів і наукових ступенів.

Магістри менеджменту організацій і адміністрування можуть реалізовувати здобуті фахові компетентності на посадах: керівники підприємств, установ та організацій; керівники малих підприємств без апарату управління; менеджери (управителі) підприємств, установ, організацій та їх підрозділів, зокрема, менеджер (управитель) у сфері надання інформації, з питань регіонального розвитку, із комунікаційних технологій, з адміністративної діяльності, з логістики, з маркетингу, з постачання, зі збуту, із зв'язків з громадськістю, із зовнішньоекономічної діяльності, з реклами, з персоналу, з організації консультативних послуг, екологічних систем, систем інформаційної безпеки, із соціальної та корпоративної відповідальності тощо; наукові співробітники та викладачі.

Програма вступного фахового випробування на здобуття освітнього ступеня магістр спрямована забезпечити справедливу та об'єктивну оцінку професійного рівня та мотивації вступників на принципах академічної доброчесності, логічної послідовності та відповідності сучасним вимогам до менеджерів.

Фахове вступне випробування визначає рівень базових теоретичних знань абітурієнтів з менеджменту, інноваційного менеджменту, управління персоналом, самоменеджменту, логістичного менеджменту, операційного менеджменту в організаціях та підприємствах.

МЕНЕДЖМЕНТ

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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 перевантаження.

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 «X» та «Y» Мак Грегора. Фактори та передумови формування стилів керівництва.

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.

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.

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Становлення та сучасні тенденції розвитку інноваційного менеджменту.

Еволюція поглядів на інноваційний менеджмент. Сутність понять інноваційного менеджменту. Теорія довгих хвиль М.Д. Кондратьєва. Основні етапи «життєвого циклу» інновацій. Характеристика інноваційної діяльності. Класична теорія нововведень. Неокласична теорія нововведень. Теорія прискорення. Соціально-психологічна модель.

Особливості інноваційного процесу.

Поняття інноваційного процесу. Модель інноваційного процесу. Стадії та етапи інноваційного процесу.

Реалізація нововведень в підприємстві.

Взаємодія організації та нововведень. Особливості взаємодії організації та нововведень. Інноваційний потенціал та його оцінка.

Інноваційні стратегії підприємства в менеджменті.

Особливості інноваційних стратегій особливостей взаємодії. Типи інноваційних стратегій. Розроблення і обґрунтування інноваційної стратегії.

Методи організації забезпечення інноваційних процесів на підприємстві.

Особливості побудови організаційних структур НДДКР. Методи організації інноваційного процесу. Організація роботи «змішаних бригад». Методи управління науково-дослідною діяльністю.

Організаційні форми, які забезпечують розвиток інноваційних процесів.

Виникнення нових організаційних форм управління інноваційним процесом. Технопарки. Технополіси. Регіональні науково-промислові комплекси. Інноваційні центри — інкубатори. Консультативні фірми. Венчурні фірми. Науково-технічна кооперація. Стратегічні альянси.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом у системі менеджменту підприємств.

Роль і значення управління персоналом як науки. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Концепція управління персоналом

Персонал, як об'єкт та суб'єкт управління.

Сутність персоналу підприємства. Структура і чисельність персоналу підприємства. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність працівника: сутність, види та значення.

Ресурсне забезпечення управління персоналом.

Правове і нормативно-методичне забезпечення управління персоналом. Кадрове та інформаційне забезпечення системи управління персоналом. Технічне та фінансове забезпечення управління персоналом.

Корпоративна культура в системі управління персоналом.

Сутність, функції та складові корпоративної культури. Корпоративні норми і правила поведінки працівників. Взаємовпливи корпоративної культури та управління персоналом.

Соціально-психологічні аспекти управління персоналом.

Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління. Роль особистості керівника в управлінні персоналом та його психологічна характеристика. Суть та механізми психологічного впливу керівником на персонал.

Кадрова служба та кадрове діловодство.

Задачі та функції кадрової служби, її структура. Взаємодія кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації. Кадрова документація. Номенклатура справ кадрового діловодства. Документаційне забезпечення обліку і руху кадрів.

Стратегія управління персоналом підприємства.

Кадрова політика організації: суть, завдання та фактори впливу. Типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна, відкрита, закрита. Елементи кадрової політики та їх характеристика. Стратегія управління персоналом. Класифікація стратегії управління персоналом.

Організація наймання та відбору персоналу підприємства.

Поняття та процес наймання персоналу. Методи відбору персоналу. Порядок наймання персоналу.

УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ.

Кар'єра: сутність і роль в процесі розвитку персоналу, види кар'єри. Процес і основні завдання та функції управління кар'єрою в організації. Особливості доцентрової або управлінської кар'єри

Адаптація персоналу.

Поняття адаптації та основні види адаптації персоналу. Етапи проведення адаптації. Управління адаптацією працівників підприємства.

Оцінювання персоналу підприємства.

Поняття та сутність категорії «оцінка персоналу» та її необхідність на сучасних підприємствах. Завдання, цілі, функції оцінки персоналу. Методи оцінки персоналу підприємства

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Становлення і розвиток теорії та практики самоменеджменту.

Сутність поняття «самоменеджмент», етапи та передумови виникнення. Концепції самоменеджменту.

Особистість як об'єкт наукового аналізу самоменеджменту.

Оцінка і розвиток управлінських якостей. Освоєння способів регуляції емоційної напруги. Формування впевненої поведінки.

Менеджер і його діяльність в умовах самоуправління.

Особливості підготовки менеджерів. Трудова, управлінська діяльності. Посадова діяльність, її складові.

Оцінка світового досвіду управління і роботи керівника в умовах самоменеджменту.

Зміст управління в умовах самоменеджменту.. Цілі та зміст роботи керівника. Закордонний досвід роботи керівника в умовах самоуправління. Аналіз чинників результативності і успішної діяльності керівника в системі самоменеджменту.

Розвиток комунікаційних здібностей менеджера як умова професійного самоменеджменту.

Розвиток комунікативних навиків. Освоєння прийомів ораторського мистецтва. Управління власними можливостями впливати на людей. Раціональне використання прийомів ведення переговорів. Застосування технології грамотної критики.

Застосування психотехнологій самоменеджменту для розвитку здібностей вирішення проблем.

Оптимізація навиків постановки цілей. Використання психотехнологій для ефективного вирішення проблем

Організація практичної роботи керівника в умовах самоменеджменту.

Аналіз чинників, що характеризують загальний стан організації. Роль керівника в організації та способи його управління та самоуправління. Технологія і правила делегування. Сутність творчого підходу в діяльності керівника як основного елементу самоменеджменту.

Аналіз витрат часу в системі тайм-менеджменту.

Поняття тайм-менеджмент. Особливості використання робочого часу керівниками різних рівнів управління. Правила і принципи ефективного планування робочого часу. Складання і розподіл за часом плану роботи керівника. Особливості планування особистої роботи менеджера на вітчизняних підприємствах. Нормування управлінської праці. Облік та аналіз робочого часу менеджера. .

Розвиток менеджерського потенціалу.

Саморозвиток, самоосвіта, самовиховання та самопізнання керівника. Закономірності і особливості ефективної самоорганізації роботи менеджера. Принципи самоорганізації роботи менеджера. Аспекти самореалізації та самовдосконалення менеджера.

Конфлікти в організаціях в умовах девіацій та їх врегулювання шляхом самовладання.

Типологія видів і стадій розвитку конфліктів. Управління міжособистісним конфліктом. Прийоми управління конфліктом. Поняття та теорії девіантної поведінки.

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Суть та значення логістичного менеджменту в ринковій економіці

Поняття логістичного менеджменту. Етимологія термінів логістики та логістичного менеджменту. Етапи становлення логістичного менеджменту.

Концептуальні засади логістичного менеджменту

Завдання та види логістики. Характеристика функцій логістичного менеджменту. Основні положення концепції логістики.

Методологічні основи організації логістичних систем.

Логістичні системи, їх властивості та види. Логістичні канали і ланцюги. Матеріальні потоки і логістичні операції.

Управління матеріальними потоками під час закупівель та розміщення замовлень.

Організація системи постачання матеріальних ресурсів. Характеристика етапів логістичного циклу замовлення. Сучасні методи здійснення закупівель і розміщення замовлень.

Логістичний менеджмент у системі виробництва.

Мета та особливості сучасної виробничої логістики. Завдання менеджменту внутрішньовиробничих логістичних систем. Характеристика та порівняльний аналіз внутрішньо виробничих логістичних систем.

Менеджмент розподільчої логістики

Актуальність розподільчої логістики. Канали розподілу матеріальних потоків та їх рівні і функції. Типи торгових посередників у каналах розподілу.

Управління складуванням матеріальних запасів.

Система складування матеріальних запасів. Функції складів у логістичних системах. Класифікація складських об'єктів. Організація логістичного процесу на складі.

Транспортне забезпечення логістичних систем.

Мета та особливості транспортної логістики. Функції та завдання транспортної складової логістичних систем. Класифікація транспортної логістики.

Логістична оцінка видів транспорту.

Особливості залізничних і автомобільних перевезень матеріальних потоків. Логістика водного транспорту. Логістична характеристика повітряного та трубопровідного транспорту. Системи доставки товарів та вибір оптимального перевізника.

Формування логістичних інформаційних систем.

Логістична інформаційна система та її підсистеми. Формування ефективної інформаційної логістичної системи на рівні підприємства. Інтеграція логістичних інформаційних систем.

Ефективність логістичного менеджменту

Методика оцінки ефективності логістичної системи. Управління логістичними витратами.

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Теоретичні аспекти операційного менеджменту

Сутність операційного менеджменту. Функції і принципи операційного менеджменту. Операція як вид діяльності. Матеріальні потоки.

Операційна стратегія як основа проектування операційної системи.

Сутність операційної (виробничої) системи. Методи та інструментарій операційного менеджменту. Проектування та використання операційних (виробничих) систем.

Стратегічне, тактичне та оперативне планування операцій.

Виражена компетентність та конкуренція. Стратегія організації. Формування операційної стратегії. Вибір та обґрунтування цілей і операційних стратегій.

Управління виробничою потужністю в операційному менеджменті.

Поняття і види виробничої потужності. Планування виробничих потужностей. Критерії розміщення виробничих потужностей. Розміщення об'єктів сервісу.

Управління операційною інфраструктурою підприємства в контексті операційного менеджменту.

Склад підрозділів, вимоги і задачі операційної інфраструктури в операційному менеджменті. Управління ремонтним і інструментним господарством. Управління енергетичним господарством в операційному менеджменті. Управління транспортним та складським господарством в операційному менеджменті.

Оперативне управління виробництвом.

Система планування операційної діяльності. Зміст оперативного управління виробництвом. Організація диспетчеризації виробництва. Види систем оперативного управління виробництвом.

Виробнича стратегія і конкурентоспроможність підприємства.

Економічна стратегія організації та необхідність її розроблення. Стратегія і тактика в управлінні операційною системою. Виробнича стратегія. Критерії реалізації стратегічного плану. Склад стратегії і тактики операційного менеджменту.

Ризики в операційному менеджменті.

Аналіз ризику. Класифікація ризиків. Методи і методика оцінки ступеня ризику. Організація і управління ризиком. Ризик і операційна система. Заходи щодо мінімізації ризиків в операційній системі організації.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Бердинець М. Д., Сурженко А. В. Менеджмент у малому бізнесі: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019 . 352 с.
2. Бутко М.П., Бутко І.М. Менеджмент інноваційної діяльності. К., 2019. 494 с.
3. Васьківська К. В., Сич О. А Менеджмент : навчальний посібник. Львів: «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М, Шканова А.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ, Центр учбової літератури, 2017. 502 с
5. Вовк М. В. Самоменеджмент як головна компетенція в розвитку менеджера: монографія / Батюк Б. Б., Воскобійник С. Я., Вовк М. В. та ін. Львів: СПОЛОМ, 2024. 374 с.
6. Дема Д. І., Дорохова Л. М. Фінансовий менеджмент підручник. Житомир, 2018. 320 с.
7. Крамаренко Г О. Менеджмент : підручник. Київ, 2020. 520 с.
8. Козловський В.О., Лесько О.Й. Інноваційний менеджмент: практикум. Вінниця: ВНТУ, 2016. 166 с.
9. Колодійчук В.А., Янишин Я.С., Сторонський М.О. Логістика: тестові завдання. Навч. посіб. – Львів: Український бестселер, 2012. – 158 с.
10. Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
11. Лугова В. М., Голубев С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
12. Островська Г. Менеджмент : підручник. Тернопіль : Підручники і посібники, 2020. 512 с
13. Шелудько, В. М. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2019. 375 с
14. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. 3тє вид., випр. і дон. К. : Т.во «Знання», КОО, 2018. 435 с.
15. Левків Г.Я., Подра О.П. Леськів Г.З., Гинда С. М. Управління маркетинговою діяльністю: ситуаційні вправи. Навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 190 с.
16. Інноваційний менеджмент: навч. посібн. / За ред. Л.Г. Ліпич. Вид. 2-е, випр. і допов. Ірпінь: Ун-т ДФС України, 2019. 285 с.
17. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент. Тернопіль: Екон. думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
9. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. К.: ЦП Компринт, 2017. 323 с.
11. Матукова Г. І., Макаренко В. О. Тайм-менеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження. Вісник Одеського національного університету. Серія "Економіка". 2018. Т. 23, Вип. 6 (71). С. 58–63.

6. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. – 440 с.

4. Навчальний посібник «Операційний менеджмент (частина 1)» / Л.Я. Балаш, О.В. Лисюк, А.В. Саміло, О.І. Ковальчук – Львів: видавництво Репроцентр захід, 2023 194 с.

6. Операційний менеджмент. Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Т. А. Коцко. Електронні текстові дані (1 файл: 1,59 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 120 с.

18. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

19. Рекрутинг персоналу : підручник / С. О. Цимбалюк. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.

20.Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внут рішніх справ, 2021. 280 с.

21.. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник К.: Академвидав, 2013. 348 с.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ВСТУПНИКІВ

Оцінювання вступного фахового випробування для здобуття освітнього ступеня Магістр 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 у 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.