

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

ПРОГРАМА

вступного іспиту до аспірантури
для здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю

D3 Менеджмент
ОНП «Менеджмент»

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Сутність організації як системи та об'єкта управління. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації та їх взаємозв'язок. Життєвий цикл організації та особливості управління на різних етапах розвитку. Закони, закономірності та сучасні принципи менеджменту. Основні парадигми та концепції сучасного менеджменту. Функції менеджменту та їх взаємозв'язок у системі управління організацією. Планування як загальна функція менеджменту. Організаційні структури управління та фактори їх формування. Делегування повноважень і діапазон керованості в організації. Адміністративні методи управління та інструменти адміністративного впливу. Управлінські рішення: сутність, види та процес прийняття. Контроль у системі менеджменту організації. Ефективність управління організацією та критерії її оцінювання. Організаційний розвиток та адаптація організації до змін. Координація та регулювання в системі менеджменту організації. Інформаційні системи та цифрові технології в управлінні організацією. Система адміністративного управління організацією та її структура.

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Сутність стратегічного менеджменту та його роль у розвитку організації. Конкуренція як економічна категорія та її роль у ринковому середовищі. Чинники формування конкурентного середовища підприємства. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методи оцінювання. Конкурентні переваги підприємства та джерела їх формування. Стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Поняття та класифікація конкурентних стратегій підприємства. Базові конкурентні стратегії підприємства та особливості їх реалізації. Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Управління ефективністю діяльності підприємства. Оцінювання ефективності стратегічного управління організацією. Чинники конкурентної переваги країни в умовах глобалізації. Інновації як чинник забезпечення стратегічної конкурентоспроможності. Захист економічної конкуренції та запобігання недобросовісній конкуренції. Антимонопольне законодавство України та механізми його реалізації. Роль держави у формуванні конкурентного середовища.

АНТИКРИЗОВИЙ ТА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ

Сутність, завдання та функції антикризового управління підприємством. Причини виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємства. Види криз та особливості їх прояву в діяльності організації. Життєвий цикл кризи та механізм її розвитку. Ризик як економічна категорія та його роль у діяльності підприємства. Господарський ризик: сутність, види та умови виникнення ризикової ситуації. Ризик-менеджмент як система управління ризиками організації. Основні принципи та функції ризик-менеджменту. Концепція

управління ризиками в сучасних організаціях. Методи мінімізації ризиків діяльності підприємства. Діагностика кризового стану підприємства. Банкрутство підприємства: сутність, причини та стадії розвитку. Методи прогнозування ймовірності банкрутства підприємства. Антикризова стратегія підприємства та особливості її формування. Фінансове оздоровлення та реструктуризація підприємства. Інновації як інструмент забезпечення антикризового розвитку підприємства. Механізми адаптації підприємства до кризових умов функціонування. Роль керівництва у забезпеченні антикризового управління підприємством.

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Сутність проєктного менеджменту та його роль у системі управління організацією. Поняття, ознаки та основні характеристики бізнесових проєктів. Класифікація проєктів та їх особливості. Життєвий цикл проєкту та характеристика його основних фаз. Ініціювання проєкту та формування концепції проєкту. Планування проєкту як основна функція проєктного менеджменту. Цілі, завдання та результати проєкту. Бізнес-план проєкту: сутність, структура та порядок розроблення. Планування ресурсного забезпечення проєкту. Планування витрат та формування бюджету проєкту. Команда проєкту та особливості управління командною роботою. Контроль та моніторинг реалізації проєкту. Проєктні ризики: сутність, причини виникнення та класифікація. Методи ідентифікації та оцінювання проєктних ризиків. Управління ризиками проєкту та способи їх мінімізації. Програмні засоби та інформаційні системи управління проєктами. Сучасні тенденції розвитку проєктного менеджменту.

ЛІДЕРСТВО І КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сутність та значення лідерства. Основні теорії та концепції лідерства. Формальне і неформальне лідерство в організації. Стили лідерства та особливості їх застосування в управлінській діяльності. Лідерські компетентності сучасного керівника. Емоційний інтелект та його роль у діяльності керівника. Управління персоналом як складова системи менеджменту організації. Система управління людськими ресурсами організації. Формування та розвиток кадрового потенціалу організації. Принципи та етапи формування ефективної команди. Командна взаємодія та її роль у забезпеченні ефективності організації. Ролі учасників команди та механізми координації командної роботи. Мотивація персоналу та стимулювання командної ефективності. Управління командною ефективністю в організації. Управління конфліктами та стресами в трудовому колективі. Формування довіри та командної згуртованості. Розвиток персоналу та управління талантами. Цифровізація управління персоналом та сучасні інструменти командної взаємодії.

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

Сутність та роль бізнес-комунікацій у системі менеджменту. Основні види та форми ділових комунікацій. Комунікаційний процес в організації та його елементи. Вербальні та невербальні комунікації в управлінській діяльності. Внутрішні та зовнішні комунікації організації. Ділове спілкування та етика управлінської діяльності. Організаційні комунікації та управління інформаційними потоками. Бар'єри комунікацій та способи їх подолання. Переговори як інструмент управлінської взаємодії. Публічні виступи та презентації в управлінській діяльності. Діловий імідж керівника та репутація організації. Цифрові комунікації та сучасні інформаційні технології в управлінні. Ефективність бізнес-комунікацій та методи її оцінювання.

СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Сутність соціального менеджменту та його роль у системі управління організацією. Основні функції, принципи та методи соціального менеджменту. Соціальна політика організації та механізми її реалізації. Соціальна відповідальність бізнесу та її значення для розвитку організації. Соціальне середовище організації та чинники його формування. Соціальний розвиток трудового колективу. Соціальне прогнозування та соціальне планування в організації. Соціальні конфлікти в організації та методи їх вирішення. Соціальне партнерство в системі соціально-трудових відносин. Соціальний захист працівників та соціальні гарантії. Соціальна ефективність управління організацією. Державне регулювання соціально-трудових відносин. Цифровізація соціального управління та сучасні соціальні комунікації. Сучасні тенденції розвитку соціального менеджменту в умовах глобалізації та суспільних трансформацій.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Управління розвитком підприємства та його роль у сучасній системі менеджменту. Стратегічне управління розвитком підприємства. Моделі та механізми розвитку організацій. Управління потенціалом розвитку підприємства. Інноваційний розвиток підприємств. Інвестиційне забезпечення розвитку підприємств. Сталий розвиток підприємств в умовах сучасних викликів. Управління людським капіталом у системі розвитку підприємства. Цифровізація та цифрова трансформація організацій. Оцінювання ефективності управління розвитком організацій. Теоретичні засади управління розвитком територіальних громад. Децентралізація та її вплив на розвиток територій. Управління ресурсним потенціалом територіальних громад. Інфраструктурний розвиток територіальних громад. Інвестиційно-інноваційний розвиток територіальних громад. Сталий розвиток територій та громад. Соціально-економічний розвиток територіальних громад.

Рекомендована література:

1. Бабаєв В. М. Управління проєктами : навч. посіб. Харків : ХНАМГ. 2016. 244 с.
2. Бакуменко В. Управління проєктами : посібник. Київ : Парламентське видавництво. 2019. 738 с.
3. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. Київ. 2017. 129 с.
4. Бізнес-комунікації : конспект лекцій / за ред. Б. Л. Ковальнової. Суми : Сумський державний університет. 2020. 113 с.
5. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті : навч. посіб. / За ред. Батченко Л. В. Київ : Ліра-К. 2017. 304 с.
6. Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., Бурачек І. В. та ін. Менеджмент: підручник. Під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Рута. 2021. 856 с.
7. Величко К. Ю. Ризик-менеджмент : конспект лекцій. Харків : Державний біотехнологічний університет. 2024. 108 с.
8. Веретенников В. І. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 280 с.
9. Демченко Г.В. Ризик менеджмент : конспект лекцій для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» першого бакалаврського рівня. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 74 с.
10. Максвелл Дж. Розвину лідера в собі 2.0. Пер. з англ. Київ : Брайт Букс. 2024. 228 с.
11. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організації. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
12. Долінський Л. Б. Фінансовий ризик-менеджмент : навч.-метод. посібник. Київ : Національний університет «Києво-Могилянська академія». 2022. 132 с.
13. Єршова Н. Ю., Портна О. В., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 488 с.
14. Ісаченко В. П. Соціальний менеджмент : навч. посіб. Умань : Візаві, 2018. 202 с.
15. Керівництво з питань проєктного менеджменту. Пер. з англ. / Під ред. С. Д. Бушуєва. Київ : Ділова Україна, 2017. 198 с.
16. Кобиляцький Л. С. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : МАУП, 2018. 198 с.
17. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А. Основи прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Харків: Видавництво Іванченка І. С. 2021. 186 с.
18. Койл Д. Культурний код. Секрети успішної взаємодії в команді. Наш формат. 2023. 208 с.
19. Кравченко М. О., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Управління ризиками: навчальний наочний посібник. Київ: КПП ім. І. Сікорського. 2021. 432 с.

20. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Кондор, 2024. 380 с.
21. Лідерство: 12 книжок в одній про те, як надихати інших, вести за собою та досягати цілей / упор. ТОВ «Моноліт Бізз». Харків. 2025. 240 с.
22. Лінда Г., Грег Б., Умілі Т. та ін. Командна робота. Як впровадити зміни в компанії, щоб вас підтримали / перекл. з англ. Ірина Гнатковська. Київ : Наш формат. 2019. 328 с.
23. Мазур І. І. Управління проектами : посібник. К. : КНЕУ. 2018. 574 с.
24. Менеджмент організацій: навч. посіб. [Мошек Г.Є., Федоренко В.Л., Коваленко О.В. та ін.]. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 808 с.
25. Миколайчук І. П. Соціальний менеджмент : навч. посіб. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. 280 с.
26. Мороз В. М., Мороз С. А. Ризик-менеджмент: навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ». 2018. 140 с.
27. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2016. 560 с.
28. Нехай В. В. Антикризове управління: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право». Запоріжжя : ФОП Однорог Т.В., 2025. 246 с.
29. Ноздріна Л. В. Управління проектами : підручник. Київ : ЦУЛ, 2016. 432 с.
30. Олійник Н. Ю. Організація праці менеджера. Кам'янець-Подільський. 2021. 142 с.
31. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.
32. Полянська А. С., Кісь Г. Р. Управління розвитком організацій: конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ. 2021. 192 с.
33. Рейкін В. С. Соціальний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 129 с.
34. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
35. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях : навч. посібн. За ред. Балашова А. М., Мошека Г. Є. Київ : Алерта, 2018. 620 с.
36. Тянь Р. Б. Управління проектами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 224 с.
37. Управління розвитком бізнес-організацій : підручник / за ред. О. І. Карінцевої, Л. Г. Мельника. Суми : Університетська книга. 2025. 336 с.
38. Управління сталим розвитком : підручник для магістрів з управління та адміністрування [В. П. Бех, Ю. В. Бех, М. В. Туленков та ін.] ; за заг. ред. В. П. Бека, М. В. Туленкова. Київ : Каравела, 2018. 538 с.
39. Химиця Н. О., Морушко О. О. Ділова комунікація : навч. посіб. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2016. 224 с.
40. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф, Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Крок. 2017. 351 с.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ВСТУПНИКІВ

Вступний іспит проводиться в усній формі. Вступний іспит включає запитання рівнозначної складності з дисциплін фахового спрямування. Білет містить 4 запитання рівнозначної складності, сформованих на основі програми вступного іспиту до аспірантури зі спеціальності.

Вступник повинен надати розгорнуті відповіді на поставлені запитання. Оцінювання вступного іспиту зі спеціальності для здобуття освітнього ступеня Доктор філософії проводиться за 200-бальною шкалою (від 100 до 200 балів). Кожне з чотирьох запитань оцінюється за наступною системою: - 23-25 балів – вступник надав повну відповідь на запитання білету з наведенням за необхідності схем, рисунків, чим виявив глибоке опанування змісту навчального матеріалу, володіння понятійним апаратом, уміння логічно пов'язувати теорію з власними судженнями; - 19-22 бали – має місце повне засвоєння вступником необхідного матеріалу, володіння понятійним апаратом, демонстрація здатності використовувати знання для вирішення практичних завдань, але у змісті і формі відповіді трапляються окремі похибки; - 15-18 балів – вступником продемонстровані знання і розуміння основних положень матеріалу, при цьому виклад його неповний і непослідовний; мають місце неточності у визначенні понять, виявлено нездатність доказово обґрунтовувати свої судження при розгляді ситуацій практичного характеру; - 1-14 балів – вступник має розрізнені, безсистемні знання, не вміє виділяти головне і другорядне, допускає помилки у визначенні понять, хаотично і невпевнено викладає матеріал, не може використовувати знання для практичного вирішення завдань. Оцінки за окремі питання підсумовуються. За повну та правильну відповідь на всі запитання абітурієнт може набрати максимально 200 балів (за 200-бальною шкалою від 100 до 200 балів) (з кроком не менше ніж в один бал). При цьому до участі у конкурсному відборі допускаються особи, які отримали за результатами вступного іспиту не менше 150 балів.

Конкурсний бал визначається за формулою: сума балів за кожне питання

$$КБ = 100 + П_1 + П_2 + П_3 + П_4.$$

де КБ – сумарний конкурсний бал, П – бал за відповідь на певне питання.