

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Львівський національний університет ветеринарної медицини**  
**та біотехнологій імені С.З. Гжицького**

**ПРОГРАМА**  
**вступного екзамену за спеціальністю**  
**073 “Менеджмент”**  
**для здобуття ступеня доктора філософії**

Випробування будуть проводитися в усній формі. Запитання з дисциплін:

- “МЕНЕДЖМЕНТ”
- “МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ”
- “ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ”
- “ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА”
- “АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”
- “ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”
- “МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

Метою вступного екзамену з спеціальності до аспірантури є визначення рівня фахової підготовки вступників з “Менеджменту” та спрямування його вивчення в період проходження аспірантури з акцентуванням уваги на актуальність підготовки фахівців з врахуванням європейського і світового освітнього простору та потребу в підвищенні рівня знань аспірантами менеджменту практичних навичок, активної роботи з досягненням менеджерської науки на міжнародному рівні. Розроблені вступні випробування на навчання для здобуття ступеня доктора філософії включають випускні іспити з 073 “Менеджмент” в обсязі, який у повній мірі відповідає рівню «Магістр».

## ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ВСТУПНОГО ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 073 “МЕНЕДЖМЕНТ”

### «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Суть і зміст наукового менеджменту
2. Закони закономірності та принципи менеджменту
3. Історія розвитку управлінської думки в світі та в Україні
4. Поняття функції як категорії менеджменту, технологія менеджменту
5. Методи менеджменту, суть та значення
6. Сутність управлінських рішень.
7. Фактори що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
8. Метод «Мозкового штурму».
9. Метод «Дельфі»

10. Характеристика формальних комунікацій.
11. Характеристика неформальних комунікацій.
12. Комунікаційні мережі.
13. Інформація, її види та роль в менеджменті.
14. Вимоги до інформації в менеджменті.
15. Характеристика та класифікація стилів керівництва.
16. Поняття та загальна характеристика влади в менеджменті.
17. Характеристика типів влади та їх джерела.
18. Характеристика функціонального та інтегрованого підходів при розробленні системи інформаційного забезпечення.
19. Характеристика харизматичної, ситуаційної та синтетичної теорії лідерства.
20. Демократичний стиль лідерства, його переваги та недоліки.
21. Авторитарний стиль лідерства. Переваги та недоліки.
22. Ліберальний стиль лідерства. Переваги та недоліки.
23. Етика бізнесу і її роль у розвитку менеджменту.
24. Сутність відповідальності та етики в менеджменті.
25. Сутність організаційної ефективності і підходи до її визначення.
26. Види організаційної ефективності.
27. Показники ефективності управління.
28. Сутність результативності та ефективності в менеджменті.
29. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності.
30. Зміст і значення управління трудовими ресурсами.

### «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»

1. Економічна сутність і особливості організації як об'єкта управління.
2. Класифікація організацій
3. Зовнішнє середовище організації: типи і характеристики.
4. Внутрішнє середовище організації, його підсистеми.
5. Об'єднання підприємств у структурі економіки.
6. Системне управління організацією.
7. Специфіка менеджменту на кожній стадії життєвого циклу організації.
8. Порядок заснування підприємств та об'єднань. Реорганізація.
9. Особливості управління організаціями різних форм власності та організаційно-правових форм.
10. Аналіз та проектування організаційних структур підприємств різних типів.

- 11 Основні підсистеми: технічна, технологічна, організаційна, економічна та соціально-психологічна.
- 12 Специфіка менеджменту на кожній стадії життєвого циклу.
- 13 Державне регулювання діяльності підприємств.
- 14 Реструктуризація та санація як способи подолання кризових явищ на підприємстві.
- 15 Процедура банкрутства як форма ліквідації системної кризи підприємства.
- 16 Управління фінансами в умовах кризи.
- 17 Криза управління персоналом та шляхи її подолання.
- 18 Організаційна криза та шляхи її подолання.
- 19 Сутність і роль маркетингу в системі управління організацією.
- 20 Управління соціально-психологічною системою.
- 21 Організація праці та її стимулювання.
- 22 Управління активами організацій.
- 23 Управління поведінкою та стабілізацією персоналу.
- 24 Теоретичні основи ефективності розвитку підприємством.
- 25 Зміст і складові конкурентоспроможності організації.
- 26 Управління процесом виробництва.
- 27 Цільові програми управління продуктивністю та розвитком.
- 28 Галузеві особливості виробничого менеджменту.
- 29 Показники ефективності управлінської діяльності.
- 30 Антимонопольне управління в організації.

### «ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ»

1. Економічні потреби суспільства, їхня сутність та структура. Закон зростання потреб. Взаємозв'язок виробництво - потреби. Теорія потреб А. Маслоу.
2. Економічні системи. Зміст та структурні елементи економічної системи. Типи економічних систем.
3. Товар та його властивості. Величина вартості товару та фактори, що на неї впливають.
4. Функції грошей та їх еволюція. Закон кількості грошей в обігу. Грошова маса її суть та структура.
5. Інфляція: зміст, причини, види та наслідки.
6. Критерії класифікації ринків. Тіньовий ринок. Становлення ринкових відносин в Україні.

7. Інфраструктура ринку. Біржа як елемент ринкової інфраструктури, її види та функції.
8. Суть попиту та фактори, що його визначають. Закон попиту.
9. Пропозиція. Зміст і фактори, що на неї впливають. Закон пропозиції
10. Еластичність попиту та пропозиції. Рівновага попиту та пропозиції.
11. Форми монополістичних об'єднань. Показники монопольної влади. Монополія і конкуренція.
12. Підприємництво, його суть, основні принципи й ознаки. Економічні основи розвитку підприємництва в Україні.
13. Сучасні організаційно-правові форми підприємництва.
14. Нові види підприємницької діяльності. Венчурний бізнес, тенденції його розвитку. Система франчайзингу. Підприємницькі мережі.
15. Капітал як соціально-економічне явище. Авансований капітал і його структура. Основний капітал. Фізичний та моральний знос основного капіталу.
16. Амортизація, її показники та методи нарахування. Оборотний капітал. Оборотні засоби.
17. Витрати виробництва та їхні види. Собівартість продукції як суспільна форма витрат виробництва, її структура, види, функції.
18. Доходи та прибуток фірми. Види доходу та прибутку. Нормальний прибуток як елемент витрат.
19. Мінімізація витрат та максимізація прибутку за різних комбінацій економічних ресурсів.
20. Земельна рента, її сутність, види і механізм утворення.
21. Державна політика регулювання й підтримки сільськогосподарського виробництва.
22. Макроекономічні показники та методи їх обчислення.
23. Причини економічних криз. Види циклів. Економічний цикл та його фази.
24. Заробітна плата: зміст, форми, системи. Номінальна і реальна заробітна плата. Диференціація доходів населення.
25. Державний бюджет і його структура. Бюджетний дефіцит: причини та шляхи його подолання. Державний борг, його види та джерела покриття.
26. Податкова система, її структура, значення, принципи побудови і функціонування. Суть і функції податків. Види податків.
27. Економічні функції держави. Основні напрямки, пріоритети, методи та інструменти економічної політики.
28. Необхідність і суть державного регулювання економіки. Максимальна та мінімальна межа державного втручання в економіку.
29. Міжнародна міграція трудових ресурсів.

30. Валюта: зміст і види. Міжнародні валютні відносини. Міжнародна валютна система та етапи її розвитку. Валютні курси та їхній режим.

### «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

1. Види підприємств залежно від форм власності та способу утворення (заснування) і формування статутного фонду.
2. Поняття і склад основного капіталу підприємства. Класифікація основних засобів відповідно до Податкового кодексу України.
3. Фізичний знос основних виробничих фондів підприємства. Методи оцінки фізичного зносу
4. Моральний знос основних виробничих фондів підприємства. Розрахунок витрат від морального зносу
5. Показники використання основних виробничих фондів підприємства
6. Поняття оборотних коштів підприємства. Їх розподіл по охопленню нормуванням і джерелах формування
7. Поняття і склад оборотних фондів підприємства
8. Показники ефективності використання оборотних фондів підприємства
9. Види складів чисельності персоналу підприємства
10. Продуктивність праці. Показники рівня продуктивності праці.
11. Оплата праці, види і форми оплати праці.
12. Валова, реалізована і чиста продукція
13. Концепції маркетингу, як основа цінової політики підприємства.
14. Якість і конкурентоспроможність продукції.
15. Кошторис витрат на виробництво та класифікація витрат за економічними елементами
16. Загальна характеристика фінансової діяльності підприємства. Основні завдання фінансової діяльності підприємства
17. Загальна характеристика фінансової діяльності підприємства. Джерела внутрішнього і зовнішнього фінансування
18. Прибуток як показник фінансової діяльності підприємства. Класифікація прибутку за джерелами формування
19. Рентабельність як показник ефективності фінансової діяльності підприємства. Види рентабельності
20. Основні методичні положення визначення доцільності інвестицій
21. Техніко-економічні показники, що характеризують економічну ефективність запроваджених нововведень
22. Суспільні форми організації виробництва. Серед них провідна роль належить: деконцентрація, спеціалізація, конверсія, кооперування, комбінування і диверсифікація

23. Класифікація виробничих процесів та організаційні типи виробництва
24. Соціальна діяльність та соціальна інфраструктура підприємства
25. Політика оплати праці, її основні функції та склад
26. Стратегії охоплення ринку підприємством
27. Матеріально-технічне забезпечення підприємства, системи лімітування і забезпечення підрозділів матеріалами
28. Собівартість окремих виробів, калькулювання та методи обчислення собівартості продукції
29. Фінансова діяльність підприємства
30. Оцінка і діагностика фінансового стану

### «АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Сутність, предмет, методи науки „Аграрний менеджмент" та її розвиток.
2. Наукові закономірності, принципи, цілі управління.
3. Планування в економічному управлінні виробництвом
4. Комерційний (господарський) розрахунок у менеджменті
5. Економічний аналіз у системі менеджменту
6. Організаційна структура органів державного управління.
7. Агропромисловий комплекс України як об'єкт управління.
8. Функції міністерства аграрної політики та продовольства України, обласних та районних управлінь с/г і продовольства.
9. Організаційні зміни та їх об'єктивність у функціонуванні менеджменту.
10. Раціоналізація і комплексне проектування систем менеджменту.
11. Оцінка ефективності змін і нововведень в системі менеджменту.
12. Організація управління у виробничих підприємствах.
13. Управління в господарських товариствах.
14. Управління у спільних підприємствах.
15. Управління матеріально-технічним обслуговуванням та сервісним забезпеченням.
16. Створення і управління діяльністю машинно-технологічних станцій.
17. Управління лізингом і лізинговими операціями
18. Управління використанням природних ресурсів і охороною навколишнього середовища.
19. Розподіл виробничих ресурсів та управлінські рішення.
20. Виробнича структуризація.
21. Організаційна структуризація.

22. Організація функціонування товариства з обмеженою відповідальністю.
23. Фермерське господарство.
24. Реєстрація сільськогосподарських підприємств.
25. Переваги та недоліки володіння землею та її оренда.
26. Продаж земельних ділянок.
27. Регламентування відносин внутрігосподарських підрозділів і органу управління підприємством.
28. Організаційні основи внутрігосподарських підрозділів.
29. Економічні та соціальні засади формування внутрігосподарських економічних відносин.
30. Принципи та форми функціонування внутрігосподарського економічного механізму.

### «ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Розкрийте сутність виробничої діяльності людей.
2. Проаналізуйте сутність і місце операційного менеджменту в системі менеджменту підприємства.
3. Поясніть природу операційної функції та визначте її галузеві особливості.
4. Що слід розуміти під терміном «операція»? Якими операціями доводиться управляти менеджеру в своїй діяльності?
5. З якими вченими пов'язана історія розвитку операційного менеджменту?
6. Охарактеризуйте основні цілі та завдання операційного менеджменту.
7. Як здійснюється процес реалізації операційного менеджменту на підприємстві?
8. Охарактеризуйте функції операційного менеджменту.
9. Назвіть принципи операційного менеджменту та поясніть їх сутність.
10. Охарактеризуйте основні методи управління операційними системами
11. Охарактеризуйте важливість операційної стратегії підприємства та її вплив на ефективність його роботи.
12. Визначте сутність операційної стратегії.
13. Опишіть специфіку формування виробничої стратегії в сучасних умовах господарювання.
14. Визначте основне призначення операційної системи підприємства.
15. Розкрийте значення та завдання переробної підсистеми операційної системи.
16. Охарактеризуйте основні завдання та склад підсистеми забезпечення.



17. Розкрийте значення і завдання підсистеми планування і контролю.
18. Охарактеризуйте ієрархічну структуру операційної системи виробничого підприємства.
19. У чому полягають особливості операційних систем?
20. Яким чином впливає тип виробництва на особливості організації виробничого процесу на підприємстві?
21. Які основні фактори впливають на собівартість продукції при різних типах виробництва?
22. Чим характеризується предметна і технологічна спеціалізація при формуванні виробничих підрозділів підприємства?
23. Дайте визначення виробничого циклу та наведіть приклади розрахунку його тривалості при різних видах руху
24. Охарактеризуйте організаційно-технічний рівень виробництва та основні показники для його оцінки
25. Назвіть та охарактеризуйте етапи процесу проектування операційної системи.
26. Охарактеризуйте етапи процесу проектування продукту
27. Розкрийте сутність, цілі та завдання функціонально-вартісного аналізу.
28. За якими критеріями здійснюється проектування процесу виробництва продукції або надання послуг?
29. Наведіть класифікацію виробничих процесів.
30. Охарактеризуйте методи оцінки якості конструкторської документації та технічних параметрів продукції, що використовуються при управлінні якістю в процесі проектування виробу.

## «МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Міжнародні компанії та їх роль в сучасному міжнародному бізнесі
2. Сутність та структура міжнародного менеджменту
3. Основні принципи функціонування міжнародного менеджменту
4. Бізнес - середовище діяльності міжнародної компанії
5. Класифікація ділових культур
6. Керівництво і комунікації в міжнародних корпораціях
7. Моделі кар'єри керівників корпорації
8. Природа та основні типи міжнародних комунікацій
9. Навчання та адаптація кадрів у міжнародному бізнесі
10. Моделі стратегічного управління в корпораціях
11. Сучасні інтегровані структури у міжнародному бізнесі
12. Основні форми корпоративної інтеграції у міжнародному бізнесі

13. Методи та форми здійснення торговельних операцій міжнародних компаній
14. Сутність та особливості фінансового менеджменту в міжнародному бізнесі
15. Основні напрями фінансового менеджменту в ТНК
16. Нетрадиційні методи фінансування
17. Особливості сучасного технологічного розвитку
18. Міжнародний ринок технологій
19. Фінансування міжнародних проектів
20. Функції та механізм інвестиційного менеджменту компанії
21. Інвестиційний клімат і методи його дослідження
22. Державне регулювання діяльності МК
23. Значення етики для глобального менеджера
24. Основні характеристики етичного ведення міжнародного бізнесу
25. Соціальна відповідальність міжнародного бізнесу
26. Глобальне управління і глобальний менеджмент
27. Становлення глобальних підприємств
28. Розбіжності інтересів та перебудова ТНК
29. Глобальний менеджмент і природне середовище
30. Глобальне управління людськими ресурсами в багатокультурному середовищі

### КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ВСТУПНИКІВ

Вступник повинен виявити:

- а) знання з економічної теорії, економіки, менеджменту, менеджменту організацій, операційного, аграрного та міжнародного менеджменту;
- б) оволодіння теоретичними і практичними знаннями із менеджменту, побудови організацій, формування структури управління, використання арсеналу методів щодо управління персоналом підприємства, права, обов'язки та відповідальність керівника;
- г) знання процесів, що виникають у результаті функціонування організації у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- д) знання з практичного застосування економічного аналізу діяльності підприємства та пошук шляхів ефективності реалізації своєї місії;
- е) знання законів, закономірностей та принципів менеджменту;
- е) знання міжнародного середовища та здійснення міжнародного менеджменту;
- ж) способи, методи прийняття та реалізації управлінських рішень;

з) оволодіння практичними навичками на базі знань здійснення управлінської діяльності на підприємствах будь-яких організаційно-правових форм господарювання.

Результат вступного випробування оцінюється за шкалою від 0 до 200 балів. Позитивна оцінка становить не менше 100 балів.

Вступнику пропонується екзаменаційний білет який містить сім запитання, та додаткове запитання. Кожне запитання оцінюється за 25 бальною шкалою.

Конкурсний бал за результатами вступного випробування визначається за формулою: сума балів за кожне питання

$$(П_1 + П_2 + П_3 + П_4 + П_5 + П_6 + П_7 + ДП).$$

### СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ. – 1995.
2. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник / П.І. Белінський – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
3. Білозубенко В. С., Опаріна О. В., Семенов А. А. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник /За ред. проф. О. Б. Чернеги. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 592 с.
4. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. /І.М.Бойчик.– К. : Атіка, 2012. – 543 с.
5. Гальчинський А. С. Економічна теорія : підручник / А. С. Гальчинський, П. С. Єщенко, Ю. І. Палкін. - Вища школа, 2007. - 503 с.
6. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – 347с.
7. Економіка підприємства: Збірник задач і тестів: навчальний посібник/ П. С. Харів. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: Знання, 2008. - 357 с.
8. Економіка підприємства: навчальний посібник/ В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погріщук; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський нац. економічний ун-т. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 304 с.
9. Єлізаров Ю. Ф. Економіка організацій (підприємств): Підручник. - М.: Іспит, 2008. - 495 с.
10. Завадський Й.С. Управління сільськогосподарським виробництвом в системі АПК. - Підручник. - К.: Вища школа, 1992.-392с.
11. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. – Т. 1. – Вид. 2-е. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.

12. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства /М. Я. Коробов. – К. : Знання, 2010. – 276 с.
13. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. – Академвидав, 2003. – 416 с.
14. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник.-К.: Академвидав, 2003.-416с.
15. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – К.: Каравела, 2005.-496с.
16. Менеджмент: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Укл. С. М. Соболев, В. М. Багацький. – К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.
17. Мескон М., Хелоурі Ф. Основи менеджменту. – М., 2008.
18. Міжнародний менеджмент [Текст]: навчальний посібник / М. В. Вихор [та ін.]. - К.: ЦУЛ, 2011. - 488 с.
19. Михайловська О.В. Операційний менеджмент. Навчальний посібник / О.В. Михайловська. – К.: Кондор, 2008. – 550 с.
20. Операційний менеджмент: навчальний посібник / [В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.О. Желябін та ін]. – Львів: «Магнолія 2006». – 2009. – 438 с.
21. Організація виробництва та управління підприємством: Підручник / Під ред. О. Р. Туровца. - М: Інфра-М, 2008. - 544 с.
22. Організація виробництва: Навч. посіб. /В. О. Онищенко, О. В. Ред-кін, А. С. Старовірець, В. Я. Чевганова. – К.: Лібра, 2005. – 336 с.
23. Орлов О.І. Менеджмент. – М., 2007.
24. Основи економічної теорії: політекономічний аспект: Підручник / Відп. ред. Г. Н. Климко. – 5-те вид., випр. – К.: Знання-Прес, 2004.
25. Осовська Г.В., Косовський О.А. Менеджмент організацій: Підручник. – К.: Кондор, 2009. – 680.
26. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 468 с.
27. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. / П.С. Березівський, Н.І. Михалюк, Л.Я. Балаш та ін.; за редакцією Н.І. Михалюк. – Львів: «Новий Світ - 2000», 2015. – 620 с.
28. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. – Видання 2-ге, доповнене. – Львів: Новий Світ-2000, Аль-таір-2002, 2003. – 272 с.
29. Ринкова термінологія ділової людини: Словник-довідник В. М. Лінніков, В. В. Борковський, В. В. Рокоча та ін. – К.: Абрис, 1992. – 96 с.
30. Ситник Й.С. Менеджмент організації. Навчальний посібник – Львів: «Тріада плюс», 2008. – 456 с.

31. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.
32. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.
33. Турченко М.М., Красноруцька Т.М. Проектування раціональної організаційної структури управління структурних підрозділів аграрного сектору АПК: Навч. посібник. – Харків: ТОВ “СТАС”, 2002. – 42с.
34. Устенко О. А., Мочерний С. В. Основи економічної теорії: Навчальний посібник. – Тернопіль: АСТОН, 2001.
35. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. – Вид. 2-ге, випр., доп. – К.: Академвидав, 2007. – 576 с.
36. Черваньов Д. М. Менеджмент: терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт: Підручник. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2003. – 853 с.
37. Шегда А. В. Менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2002. – 583 с.
38. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под. ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2001. – 570 с.
39. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.