

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. ректора університету

Іван ПАРУБЧАК

« » 2025 р.



ПРОГРАМА

вступного **фахового** випробування для здобуття

освітнього ступеня **Магістр** за спеціальністю

D3 Менеджмент

(ОПП «Менеджмент»)

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 магістр зі спеціальності D3 Менеджмент допускаються вступники, які мають ступінь вищої освіти бакалавр/спеціаліст/магістр.

У світі постійних трансформацій, стрімкого технологічного розвитку та глобальної конкуренції потреба в кваліфікованих управлінцях зростає з кожним роком. Менеджер нового покоління - це не лише організатор, але й стратег, лідер змін, аналітик і комунікатор, здатний ефективно діяти в умовах невизначеності. Саме тому підготовка магістрів за спеціальністю «Менеджмент» є надзвичайно актуальною та стратегічно важливою складовою розвитку як бізнес-середовища, так і державного управління.

Програма вступних іспитів на здобуття освітнього ступеня магістр покликана забезпечити справедливу та об'єктивну оцінку професійного рівня та мотивації вступників. Вона ґрунтується на принципах академічної доброчесності, логічної послідовності та відповідності сучасним вимогам до менеджерів високого рівня. Основна мета програми — виявлення кандидатів, які мають глибокі теоретичні знання, аналітичне мислення та лідерський потенціал.

Актуальність програми зумовлена потребою в управлінських кадрах, здатних впроваджувати інновації, адаптувати організації до нових ринкових умов, управляти проєктами, ризиками, командою та змінами. У центрі уваги - компетентності, які відповідають європейським та світовим стандартам управління.

Таким чином, вступний іспит - це не лише форма оцінки знань, а й етап професійного відбору, який визначає подальший шлях майбутнього керівника, здатного ефективно впливати на розвиток організацій, регіонів та країни в цілому.

Програма вступного фахового випробування для осіб, які вступають для здобуття ОС бакалавр, базується на знаннях, отриманих при вивченні наступних дисциплін: менеджмент, стратегічне управління, операційний менеджмент, управління персоналом, логістика, управління та розвиток територіальних громад.

МЕНЕДЖМЕНТ

Суть, роль і методологічні основи менеджменту. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Суть, зміст менеджменту й управління. Менеджмент як система наукових знань і як мистецтво управління. Менеджери та підприємці — ключові фігури ринкової економіки. Рівні управління. Групи менеджерів. Існуючі парадигми менеджменту.

Закони, закономірності та принципи менеджменту. Закони й закономірності менеджменту. Суть, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети. Загальні принципи управління. Сучасні принципи менеджменту.

Функції менеджменту. Поняття функцій процесу управління. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Класифікація функцій менеджменту. Процес організації управління та його складові. Взаємозв'язок елементів управління.

Планування як загальна функція менеджменту. Суть планування. Методи розробки планів. Оцінка сильних і слабких сторін організацій. Місія організації та цілі в управлінні. Стратегічне планування та розробка стратегії. Планування реалізації стратегії. Загальна характеристика бізнес-планування. Концепція управління за цілями.

Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту. Владні повноваження, відповідальність і делегування. Процес делегування повноважень і відповідальність. Організаційний механізм і структура управління.

Елементи проєктування організації. Вплив ситуаційних чинників на проєктування організації. Головні форми проєктування структур управління. Характеристика структур управління.

Мотивація як загальна функція менеджменту. Зміст і еволюція поняття мотивації. Змістовні теорії мотивації. Процесуальні теорії мотивації. Мотивація та компенсація. Сучасні підходи до мотивації персоналу.

Контроль як загальна функція менеджменту. Суть і зміст контролю. Види контролю. Процес контролю. Поведінкові аспекти контролю. Характеристики ефективного контролю. Контроль і вимірювання результатів роботи персоналу.

Регулювання як загальна функція менеджменту. Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

Управлінські рішення. Суть і види управлінських рішень. Основні підходи до прийняття рішень. Процес прийняття рішень. Етапи раціонального вирішення проблем. Моделі та методи прийняття рішень. Організація та контроль виконання рішень.

Інформація та комунікації в менеджменті. Інформація, її види й роль у менеджменті. Класифікація інформації. Елементи системи обміну інформацією. Поняття й роль комунікації. Види й форми комунікацій. Перешкоди в організаційних комунікаціях. Комунікаційний процес, елементи й етапи процесу комунікацій.

Соціальна відповідальність і етика управління. Сутність відповідальності й етики в менеджменті. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Етична поведінка як сукупність вчинків і дій людей. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

Природа організаційних змін і управління ними. Природа організаційних змін. Управління змінами. Використання участі робітників в управлінні для здійснення змін. Значення ефективності, її види. Критерії та показники ефективності управління. Методи розрахунку економічної

ефективності управлінської праці. Методика визначення економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення управління.

Управління конфліктами, стресами та змінами. Природа конфлікту в організації, типи конфліктів. Управління конфліктною ситуацією. Структурні методи вирішення конфліктів. Природа організаційних змін. Міжособистісні стилі вирішення конфліктів. Організаційний розвиток. Природа стресу.

Управління трудовими ресурсами. Етапи управління трудовими ресурсами. Інвентаризація трудових спеціальностей. Формування трудових ресурсів. Розвиток трудових ресурсів. Методи підготовки управлінських кадрів і якість трудового життя. Підвищення якості трудового життя.

Управління виробництвом: створення операційної системи. Системний підхід до управління операціями. Питання етики в управлінні виробництвом. Проєктування виробів і процесів у виробництві. Проєктування продуктів і процесів у сфері послуг. Виробничі потужності, місцезнаходження, проєктні рішення. Проєктування робіт і нормування праці.

Управління виробництвом: функціонування операційної системи. Характеристика календарного планування випуску продукції. Управління запасами. Оперативне управління виробництвом. Сутність проєктного підходу до управління організацією. Загальний менеджмент якості (TQM). Планування якості.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції. Поняття категорії «стратегія». Стратегія фірми в контексті її економічної політики. Трактатування «стратегії фірми». Еволюції концепції стратегії фірми.

Стратегічний контекст підприємства. Аспекти стратегічного контексту підприємства. Ознаки, зміст і перелік типових стратегічних рішень.

Підприємство в ринковому економічному середовищі та його стратегії.

Визначення місії та цілей підприємства. Визначення місії підприємства. Формулювання мети та визначення завдань підприємства.

Оцінювання зовнішнього середовища підприємства. Зовнішнє оточення фірми та його характеристика. Методологія аналізу зовнішнього оточення. Позиції зовнішнього аналізу. Стратегічне позиціонування підприємства в зовнішньому оточенні.

Аналіз стратегічного потенціалу підприємства. Підходи до аналізу внутрішнього середовища підприємства. Зміст аналізу внутрішнього середовища підприємства.

Стратегія бізнесу підприємства. Поняття та призначення стратегії бізнесу підприємства. Типи стратегії бізнесу.

Стратегія диверсифікації діяльності підприємства. Поняття диверсифікації діяльності підприємства. Характеристика типових стратегій диверсифікації діяльності підприємства.

Стратегія зовнішнього розвитку підприємства. Зовнішній розвиток підприємства. Порядок формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства.

Корпоративна стратегія підприємства. Поняття та зміст корпоративної стратегії. Характеристика корпоративних стратегій підприємства.

Методи формування стратегії розвитку підприємства. Загальна характеристика методів і методики розробки стратегії фірми. Матричні методи визначення стратегічного становища.

Альтернативність у стратегічному виборі. Формулювання й аналіз стратегічних альтернатив. Стратегічний вибір діяльності підприємства.

Ризики обраної стратегії підприємства. Поняття ризику стратегії підприємства. Класифікація ризиків стратегії підприємства. Прийнятний ризик стратегії підприємства. Кількісна оцінка показників ризику стратегії підприємства.

Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління в Україні. Сучасний стан стратегічного управління в Україні. Перспективи стратегічного управління в Україні.

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту. Об'єктивні закономірності управління виробництвом (процесом). Природа операційної функції. Особливості операційного менеджменту.

Операційна стратегія. Сутність і етапи розробки операційної стратегії. Формування стратегії виробництва товару. Розробка стратегії процесу. Особливості стратегій сервісних процесів.

Операційна система організації. Сутність системного підходу до операційного менеджменту. Складові частини операційної системи. Класифікаційні підходи до операційних систем.

Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати. Поняття операційної діяльності підприємства. Поняття недостатнього, надлишкового та ресурсу обмеженої потужності. Організація операційного процесу в просторі й часі. Поняття, структура та тривалість операційного циклу підприємства.

Управління процесом проєктування операційної системи. Проєктування операційної системи: сутність, цілі й етапи. Відмінності в проєктуванні продукту та послуги. Необхідність рішень із просторової організації діяльності. Проєктування робіт і нормування праці.

Управління поточним функціонуванням операційної системи. Стратегічне, тактичне й оперативне планування операцій, агрегативне планування. Управління матеріально-технічним забезпеченням. Контроль за виконанням робіт. Роль і завдання управління матеріальними ресурсами та запасами. Робоче середовище й умови праці, режим роботи.

Управління проєктами. Сутність проєктного підходу до управління організацією. Планування проєктів. Техніка управління проєктами. Програмне забезпечення управління проєктами.

Менеджмент якості й управління продуктивністю операційної діяльності. Загальний менеджмент якості (TQM). Планування якості. Продуктивність операційної діяльності. Шляхи підвищення продуктивності праці.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Еволюція концепцій і теорій управління персоналом. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Системний підхід в управлінні персоналом організацій.

Управління персоналом як соціальною системою. Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка. Структура персоналу організації. Показники чисельності персоналу організації. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників.

Служба персоналу: організація та функції. Загальні організаційні засади управління персоналом організації. Служба персоналу й основні напрями її діяльності. Функції служби персоналу на сучасному етапі. Функції менеджера служби персоналу організації.

Формування колективу організації. Колектив як соціальна група. Етапи створення й розвитку трудового колективу. Структура й ефективність трудового колективу. Культура організації в управлінні персоналом.

Згуртованість і соціальний розвиток колективу. Згуртованість колективу: сутність, стадії. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Соціальний розвиток колективу організації. Соціальні ролі та відносини в колективі.

Кадрова політика та стратегії управління персоналом організації. Поняття та значення сучасної кадрової політики організації. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації. Стратегії управління персоналом організації.

Кадрове планування в організації: значення, цілі, задачі, принципи, етапи. Види планування роботи з персоналом організації. Визначення потреби організації в персоналі.

Професійна орієнтація та трудова адаптація працівників. Професійна орієнтація в системі управління персоналом. Управління трудовою адаптацією.

Організація праці персоналу. Аналіз праці й робочих місць працівників. Організація робочих місць працівників. Визначення та регламентування службових прав, повноважень і обов'язків працівників управління.

Управління винагородженням персоналу. Сутність і функції винагородження персоналу. Стратегія винагородження персоналу. Засади побудови системи винагородження. Проєктування систем винагородження

персоналу.

Особливості винагородження менеджерів.

Оцінювання й атестація персоналу організації. Системний підхід до оцінювання персоналу. Засади застосування систем оцінювання працівників. Критерії, що використовуються в системах оцінювання працівників. Методи й техніка оцінювання персоналу. Оцінювання спеціалістів і керівників в організації. Атестація персоналу організації.

Управління розвитком і рухом персоналу організації. Сутність професійного розвитку персоналу. Кар'єра, її сутність, види, етапи. Управління кар'єрою персоналу. Навчання персоналу. Формування й підготовка резерву кадрів. Управління мобільністю кадрів.

Управління процесом вивільнення персоналу. Причини вивільнення персоналу. Способи вивільнення персоналу. Організація процесу вивільнення персоналу. Управління плинністю кадрів у підприємстві.

Соціальне партнерство в організації: сутність і функції. Система регулювання соціально-трудових відносин в організації. Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства.

Ефективність управління персоналом організації. Сутність ефективності управління, критерії та методи її оцінювання. Економічна, соціальна й організаційна ефективність управління персоналом. Оцінювання ефективності діяльності служби персоналу організації.

ЛОГІСТИКА

Поняття й сутність логістики. Походження терміну, сучасні визначення логістики. Передумови, причини й етапи становлення логістики. Мета й завдання логістики. Рівні формування логістики. Досвід зарубіжних країн у застосуванні логістики. Роль логістики в реформуванні економіки України.

Концепція й методологічний апарат інтегрованої логістики. Засади сучасної концепції логістики. Концептуальна основа інтеграції логістики. Інтеграція внутрішніх і зовнішніх матеріальних потоків. Системний підхід як методологічна база логістики. Логістика як сфера компетенції, що пов'язує компанію з її споживачами та постачальниками та сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Об'єкти логістичного управління та логістичні операції. Об'єкти логістичного управління та логістична діяльність. Характеристика поточкових процесів у логістиці. Поняття та показники матеріального потоку. Класифікація матеріальних потоків. Інформаційні потоки та їх класифікація. Фінансові потоки та їх класифікація. Потоки послуг. Логістичні операції з матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками. Загальні схеми взаємодії потоків. Інтегровані логістичні потоки. Критерії оптимального управління інтегрованими потоками.

Логістична діяльність і логістичні функції. Логістичні процеси й логістична діяльність. Основні види логістичної діяльності: постачання та закупівлі, зовнішнє та внутрішнє транспортування, складування, контроль

запасів, комплектування замовлень, вантажопереробка, управління фізичним розподілом, зворотна дистрибуція, вибір місця розміщення, комунікації. Організація логістичної діяльності. Основні логістичні функції та їх розподіл між різними учасниками логістичного процесу. Основні логістичні функції та їх розподіл між різними службами підприємства. Інфраструктура логістичних процесів.

Логістичний менеджмент у системі загального менеджменту. Логістична місія та логістичне середовище фірми. Визначення та місце логістичного менеджменту. Інтеграція функцій управління бізнес-процесами в рамках логістичного менеджменту. Логістичний мікс «7К». Взаємодія логістичного менеджменту з маркетингом, із фінансовим та виробничим менеджментом.

Логістика та стратегічне планування. Поняття ланцюга поставок і роль та місце логістики в ланцюгу поставок. Зв'язок логістики з основними функціональними сферами бізнесу. Логістичні зв'язки підприємства. Види організаційних структур управління логістикою.

Логістичний підхід до управління матеріальними потоками в сфері виробництва. Традиційна й логістична концепції організації виробництва. Внутрішньовиробничі логістичні системи та їх роль в удосконаленні управління виробництвом товарів і послуг. Виштовхувальні та витягувальні системи управління матеріальними потоками у виробничій логістиці. Організація постачання матеріальних ресурсів і управління запасами в мікровиробничих логістичних системах. Ефективність застосування логістики при управлінні матеріальними потоками на виробництві.

Логістичний підхід до управління матеріальними потоками в сфері обігу. Організація дистрибуції матеріалів і готової продукції. Традиційний і логістичний підходи до управління розподілом матеріалів і готової продукції. Логістичні канали та логістичні ланцюжки. Внутрішня структура та принципи функціонування каналів розподілу. Логістичні посередники в дистрибуції, їх класифікація та функції. Координація та інтеграція дій логістичних посередників. Проектування дистрибутивних систем. Ефективність застосування логістики при управлінні матеріальними потоками в сфері обігу.

Логістичний підхід до обслуговування споживачів. Технологія роботи з клієнтами. Технологічна схема обробки замовлень. Логістичні принципи обслуговування. Поняття логістичного сервісу. Формування систем логістичного сервісу. Залежність витрат на сервіс від рівня сервісу. Методи оцінки рівня логістичного сервісу. Визначення оптимального рівня сервісу. Критерії якості логістичного сервісу.

Склад і транспорт в логістиці. Роль складів при виробництві й розподілі продукції. Сучасні тенденції формування складської мережі підприємства.

Типові логістичні рішення при оптимізації складської підсистеми. Розподільчі центри та їх розміщення. Забезпечення єдності складського процесу з транспортним. Логістична оцінка видів транспорту. Способи перевезення вантажів.

Тарифікація перевезень і визначення витрат на перевезення. Вибір перевізника.

Економічне забезпечення логістики. Структура й обсяги логістичних витрат. Вплив логістичних витрат на ринкову вартість продукції. Співзалежність складових логістичних витрат. Підвищення ефективності виробництва продукції та послуг за рахунок управління логістичними витратами. Ідентифікація конфлікту витрат. Концепція мінімізації загальних витрат підприємства. Логістика як фактор підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Вплив логістики на дохідність активів підприємства.

УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Місцеве самоврядування та його особлива роль у державному управлінні. Світові моделі та наукові теорії розвитку місцевого самоврядування як форми реального народовладдя. Правовий статус органів місцевого самоврядування в системі державного управління. Система місцевого самоврядування в Україні. Система управління територіальними громадами.

Сучасний стан управління розвитком територіальної громади. Основні аспекти управління розвитком територіальних громад. Етапи управління розвитком територіальної громади. Інструменти управління розвитком громади. Основні виклики у сфері управління громадами. Сучасні тенденції в управлінні розвитком громад.

Управління розвитком в умовах воєнного стану. Поняття розвитку управління. Особливості управління в умовах воєнного стану. Підходи управління в умовах нестабільності.

Інвестиційний потенціал як стратегічна перевага розвитку територій. Поняття інвестиційного потенціалу. Інвестиційний потенціал як стратегічна перевага. Фактори, що впливають на інвестиційний потенціал. Інструменти реалізації інвестиційного потенціалу.

Фінансове забезпечення стратегій розвитку територіальних громад. Основні джерела фінансування стратегій розвитку ТГ. Механізми фінансового планування стратегій розвитку ТГ. Роль місцевих податків і зборів у фінансуванні стратегій розвитку ТГ, вплив децентралізації на фінансове забезпечення. Стратегії підвищення ефективності фінансового забезпечення.

Інформаційні та цифрові технології і їх роль в управлінні розвитком територіальних громад. Основні цифрові технології в управлінні територіями. Роль цифрових технологій у стратегічному плануванні територіальних громад. Інструменти цифровізації управлінських процесів. Приклади використання цифрових технологій у різних країнах та регіонах. Виклики у впровадженні цифрових технологій. Перспективи розвитку цифрових технологій в управлінні територіальними громадами.

Рекомендована література:

1. Joel Mokyr The Economics of the Industrial Revolution (Routledge Revivals), London, 2018, 282p.
2. Luhova V., Sotnikova Yu., Nazarov N., Churkin A. Technology of determining motivation reserves for managerial staff. Economics of development. 2022. № 21 (1). P. 36–42.
3. Noor Z., Nayaz N., Solanki V., Manoj A., & Sharma A. Impact of Rewards System on Employee Motivation: A Study of a Manufacturing Firm in Oman. International Journal of Business and Management Future. 2020. Vol. 4(2). P. 6–16.
4. Waldman, Don E. Industrial organization : theory and practice, 2016, 42p.
5. Адміністративне управління територіальними громадами : навч. посіб. / В. М. Бабаєв та кол. авт. ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 292 с.
6. Амосов О. Ю., Мамонова В. В., Карамішев Д. В., Ольшанський О. В. Менеджмент організацій: теоретико-прикладний аспект : навч. посіб. За заг. ред. О. Ю. Амосова, В. В. Мамонової. Х. : ХарПІ НАДУ "Магістр", 2010. 208 с.
7. Архипенко І.М. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2019. Вип. 2 (22). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2019-02\(22\)/21.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2019-02(22)/21.pdf)
8. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 524 с.
9. 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. / [О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, В. С. Колтун, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] – К. : – 2017. – 129 с.
10. Березівський П. С., Михалюк Н. І. Балаш Л. Я. та ін. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. / за ред. Н. І. Михалюк. Львів : «Новий Світ – 2000», 2015. 620 с.
11. Березівський П. С., Михалюк Н. І. Організація виробництва в аграрних формуваннях : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 560 с.
12. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83– 87.
13. Бутко М.П. Теорія прийняття рішень: підручник затверджений МОН України: 2015,360с.
14. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Випуск 1(57). С. 59-64.
15. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 420 с.
16. Васіна А. Ф. Державне управління : підручник / А. Ф. Васіна; за ред. А.Ф. Мельник. – К. : Знання, 2019. – 582 с.

17. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підруч. К. : Кондор, 2011. 187 с.
18. Герберт А. Сайман. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. вид. К. : Арт ЕК, 2012. 392 с.
19. Горьовий В.П. Менеджмент фермерських господарств: навчальний посібник рекомендовано МОН України, 2014. 366 с.
20. Гуменник В. І. Менеджмент організацій : навч. посіб. К. : Знання, 2012. 503 с.
21. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. Управління персоналом: підручник/ за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666с.
22. Дерлоу, Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. К. : Все увито, Наукова думка, 2010. 242 с.
23. Дзяна С. Р. Дзяний Р. Б. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. *Ефективність державного управління*, 2013. Вип. 34. С. 31–40. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efdu_2013_34_5.pdf
24. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
25. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. За ред. Л. М. Савчук. 2-ге вид. К. : ЦУЛ, 2011. 440 с.
26. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організації. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с. URL:http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/%D0%9C%D0%9E_2017.pdf
27. Жмай О.В., Мозгальова М.Ю. Диференціація мотивації персоналу в контексті теорії поколінь. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 94–100.
28. Жуковська Л. Е., Борисевич Є. Г., Стрельчук Є. М. Теорія організацій : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011.
29. Заславська К. А. Менеджмент підприємств малого бізнесу : навч. посіб. Х. : ХНЕУ, 2011. 200 с.
30. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання. 2018. Вип. 21. С. 288–292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf>
31. Камардіна Ю. В. Муніципальна реформа в Україні та державах-членах Європейського Союзу в умовах європейської міждержавної інтеграції: порівняльно-правове дослідження [за ред. О. О. Гріненко]; Ін-т законодавства Верхов. Ради України . Одеса : Фенікс, 2020. 221 с
32. Коритко С., Миронов Ю. Формування системи мотивації праці на підприємстві. URL: <http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.45>
33. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/71.pdf.
34. Корольок Ю. Г. Формування моделі системи регіонального управління /

Ю. Г. Корольок. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?operation>.

35. Костишина Т. А. Соціально-економічна мотивація в контексті забезпечення конкурентоспроможності діяльності підприємств. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економіка». 2018. № 3 (88). С. 42-50.
36. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Процик І. С. Керівництво організацією : навч. посіб. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2010. 50 с.
37. Кучеренко В. Р. Карпов В. А., Карпов А. В. Економічний ризик та методи його вимірювання : навч. посіб. Одеса, 2011. 200 с.
38. Левицька І. В. Менеджмент підприємств за кризових умов : посіб. Львів : Новий світ-2000. 2014. 176 с.
39. Маркіна І. А. Менеджмент організації : навч. посіб. К. : ТОВ «Вид-во «ЦУЛ», 2013. 248 с.
40. Мельников А. М. Основи організації бізнесу : навч. посіб. К. : ТОВ «Вид-во «ЦУЛ». 2013. 200 с.
41. Менеджмент організацій : навч. посіб. За ред. Шморгун Л. Г. К., 2010. 452 с.
42. Монастирський Г.Л. Методичні рекомендації з вивчення дисципліни «Муніципальне управління економічним та соціальним розвитком територій». Тернопіль: ЗУНУ, 2021.
43. Монастирський Г.Л. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Муніципальне управління економічним та соціальним розвитком територій». Тернопіль, ЗУНУ, 2021. 100 с
44. Навчальне видання «Словник термінів і понять з менеджменту» для підготовки фахівців напряму «Менеджмент» (автори – к.е.н., доцент Балановська Т.І., к.е.н., доцент Гогоуля О.П., к.е.н., доцент Троян А.В.) Редакційно-видавничий відділ НУБіП України, 2014.
45. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2016. 560 с.
46. Новак В. О., Мостенська Т. Л. Організаційна поведінка : підруч. К. : Кондор, 2013. 498 с.
47. Овсюк Н. В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх в обліку. Інноваційна економіка. 2014. № 4. С. 314-318.
48. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : навч. посіб. К. : Кондор. 2008. 214 с.
49. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підруч. К. : Кондор, 2009. 680 с.
50. Офісний менеджмент: навчальний посібник за ред. Л.І. Скібіцька та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 616 с.
51. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
52. Петков В. П. Менеджмент організації : підруч. Новий світ-2000, 2011. 488 с.

53. Петков С. В., Наливайко Л. Менеджмент у державному управлінні. Загальна частина : навч. посіб. К., 2011 312 с.
54. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2016. 322 с.
55. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. пос. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
56. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посібн. Атіка, 2008. 240 с.
57. Раєвська Олена Валентинівна. Управління поведінкою підприємства в умовах нестаціонарності ринкового середовища: концептуальні засади та модельний інструментарій : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2021. 290 с
58. Рарок О. В. Менеджмент малих підприємств: проблеми і перспективи. Молодий вчений. 2016. № 6(33). С. 100-104.
59. Сахно Є. Ю. Менеджмент малих та середніх підприємств : навч. посіб. К. : Кондор, 2013. 342 с.
60. Свидрук І. І. Креативний менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
61. Серіков А. В. Управління організаційними змінами : навч. посіб. Харків : Фірма «БУРУН і К», 2013. 264 с.
62. Скібіцький О. М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності. Т. 1. : навч. посіб. К. : Кондор, 2011. 912 с.
63. Собченко О. М., Подольський Л. Д. Психологія управління : навч. посіб. К. : Кондор, 2013. 196 с.
64. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства : навч. посіб. Харків : Планета-прінт, 2016. 288 с.
65. Сумець О. М., Власовець В.М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. Харків : Планета-Прінт, 2018 120 с.
66. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях : навч. посібн. За ред. Балашова А. М., Мошека Г. Є. К. : Алерта, 2018. 620 с.
67. Управління організаційним розвитком підприємств : Навчальний наочний посібник для студ. Спеціальності 073 «Менеджмент» / А.Р. Дунська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 6,3 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 187 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43530>
68. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 30–33.
69. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 351 с.
70. Шкільняк М., Васіна А., Монастирський Г., Августин Р., Дудкіна О. Управління комунальною власністю об'єднаних територіальних громад в умовах нових викликів реформування місцевого самоврядування. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. № 4. С. 210-215.
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41037/1/%D0%BD%D0%B0%D1%83>

%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5%20%D0%B6%D0%B8%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf

71. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія. Київ : Univest PrePress, 2015. 212 с
72. Якубовський О. П., Пахомова Т. І., Драгомирецька Н. М. Управління ризиками та кризами : навч. посіб. К. : Центр дистанційного навчання НАДУ при Президентіві України, 2011. 68 с.
73. Ярошевич Н. Б., Берлінг Р. З., Гавриляк А. С. Підприємництво і менеджмент : посіб. Львів : Новий світ-2000, 2014. 176 с.

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 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.