

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з НІПР
Лопатовський В.Г.
«29» 09 2025 р.

ПРОГРАМА

**вступного іспиту зі спеціальності на навчання до аспірантури на третьому
(освітньо - науковому) рівні вищої освіти**

**Галузь знань – Галузь знань – D «Бізнес, адміністрування та право»
Спеціальність – D3 «Менеджмент»**

Програма розглянута та схвалена на засіданні кафедри менеджменту та адміністрування

Протокол від 29 09 2025 № 10

Завідувач кафедри

Ніла ТЮРИНА

ПОГОДЖЕНО

Вчена рада факультету управління, адміністрування та туризму

Протокол від 29 09 2025 № 8

Голова Вченої ради

Євгеній РУДНІЧЕНКО

Хмельницький 2025

ВСТУП

Вступний іспит до аспірантури має на *мети* перевірку якості знань, умінь і навичок вступників, визначення стану їхньої готовності до інноваційної дослідницької діяльності в галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» відповідно до вимог навчання за освітньо-науковим рівнем «Доктор філософії» зі спеціальності D3 Менеджмент.

Специфіка навчання за ОНП вимагає від дослідника здатності синтезувати знання закономірностей, принципів, сучасних тенденцій розвитку науки управління. Рівень наукової підготовленості вступника визначає його здатність вирішувати завдання інноваційної науково-дослідницької діяльності в галузі управління та адміністрування; проведення творчо-наукових пошуків (розвідок) з актуальних (міждисциплінарних) проблем; готовність до неперервного науково-професійного розвитку і проєктування подальшої науково-педагогічної діяльності; розвиненість професійної та методологічної культури; готовність до пошуку нових способів самостійного розв'язання проблем менеджменту в кроскультурному освітньому просторі тощо. Формування ключових компетентностей, необхідних науковцю, спрямовано на пошук ефективних шляхів удосконалення професійної підготовки, створення умов, що стимулюють науково-фахове зростання здобувачів PhD, узгодження між професійним самовизначенням і професійним відбором до системи науково-педагогічної освіти.

Завдання програми вступного іспиту складені відповідно до фахового наповнення і вимог до знань та умінь, передбачених освітніми рівнями «Магістр» або «Спеціаліст» цього напрямку. Завдання спрямовані на виявлення теоретичних знань та практичних умінь з таких навчальних дисциплін: менеджмент, операційний менеджмент, фінансовий менеджмент, інвестиційний менеджмент, інноваційний менеджмент, стратегічне управління, управління розвитком організації, маркетинговий менеджмент, що становлять основу професійної підготовки майбутнього викладача-дослідника.

ТЕХНОЛОГІЯ ПРОВЕДЕННЯ ВСТУПНОГО ФАХОВОГО ІСПИТУ

Вступний іспит (вступне випробування) проводиться у формі тестування із комп'ютерною обробкою результатів. Система проведення вступних іспитів є оригінальною розробкою ХНУ і захищена свідоцтвом про авторське право № 39534 від 08.08.2011 р. Вона розроблена на підставі таких документів: Закону України «Про вищу освіту», «Положення про приймальну комісію ХНУ», Порядку прийому до вищих навчальних закладів України та Правил прийому до Хмельницького національного університету. Основні положення системи тестування із комп'ютерною обробкою результатів викладені нижче. Бази даних тестових завдань створюються для всіх дисциплін, з яких проводиться тестування, щорічно поповнюються і вдосконалюються. Відповідальність за зміст і якість тестових завдань покладається на голову предметної комісії. Екзаменаційний білет може містити тестові завдання одного або різних рівнів

складності. Для автоматизованого формування білетів використовують комплекс комп'ютерних програм, які компонують бази даних тестових завдань з кожної дисципліни, формують екзаменаційні білети за допомогою випадкової вибірки та роздруковують їх. Екзаменаційні білети, що включають тестові завдання, формують і тиражують комп'ютерними засобами перед початком тестування. Сформовані білети засвідчуються печаткою приймальної комісії. Номер кожного екзаменаційного білета збігається з номером талона відповідей, який додається до нього. Організація автоматизованого формування комплекту екзаменаційних білетів до вступних іспитів, контроль за ним покладається на відповідального секретаря Приймальної комісії або його заступника. Тестування проводиться відповідно до розкладу в аудиторіях, що обладнані необхідними технічними засобами. Допуск вступників до аудиторії тестування проводить відповідальний секретар ПК та його заступники. При цьому перевіряється паспорт та перепустка, у якій вказана особа вступника, дата і час тестування. Кожний учасник тестування витягує номер, який вказує його місце в аудиторії. Всі місця за столами пронумеровані. В аудиторії тестування дозволяється присутність громадських спостерігачів (батьків вступників). Вступникам видаються титульні листи і проводиться роз'яснення щодо їх заповнення. Після розміщення учасників тестування в аудиторії вступники особисто вибирають екзаменаційні білети, що розкладені на столі. Після отримання екзаменаційних білетів вступники працюють над розв'язком завдань протягом встановленого часу. Талони відповідей надаються кожному вступнику в одному екземплярі. Забороняється видача вступнику другого талона. Талон відповідей заповнюється вступником відповідно до роз'яснення щодо їх заповнення. Після закінчення роботи над тестами, або добігання до кінця часу, відведеного на тестування, вступники здають підписані роботи разом з талонами відповідей, які до початку сканування знаходяться на столі екзаменатора. Сканування талонів відповідей починається після здачі робіт всіма вступниками у їх присутності. Процес сканування талонів відповідей демонструється за допомогою проектору на великому екрані. Після закінчення сканування та комп'ютерної обробки талонів відповідей результати тестування демонструються на екрані у вигляді екзаменаційної відомості, в якій відсутні прізвища вступників, а є лише номер екзаменаційного білета. Далі персонал приймальної комісії вносить в комп'ютер інформацію про відповідність номера екзаменаційного білета прізвищу вступника. На екрані демонструється екзаменаційна відомість з прізвищами вступників, яка роздруковується і завіряється відповідальним секретарем приймальної комісії. Критерії оцінювання вступних іспитів затверджуються на засіданні Приймальної комісії та наводяться в додатку до Правил прийому.

ПРОГРАМА ВСТУПНИХ ІСПИТІВ У АСПРАНТУРУ СПЕЦІАЛЬНІСТЬ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1. Організація як економічна система та об'єкт управління

Поняття системи менеджменту підприємства. Функціональні складові системи менеджменту. Фактори проектування системи менеджменту - зовнішнє середовище, технологія, стратегічний вибір. Централізація і децентралізація при побудові системи менеджменту. Ієрархічні (бюрократичні) структури управління, їх особливості, переваги та недоліки застосування. Адаптивні (органічні) структури управління, їх особливості, переваги і недоліки

Тема 2. Розвиток менеджменту як сфери наукового пізнання

Класична теорія менеджменту: школа наукового управління; адміністративна школа управління. Неокласична теорія менеджменту: школа поведінки та школа людських стосунків. Кількісна теорія менеджменту: школа науки управління. Інтеграційні підходи до управління: процесний, системний та ситуаційний. Сучасні тенденції і напрями розвитку науки управління: реінжиніринг; орієнтація на нововведення; гуманізація управління. Проблеми становлення теорії і практики менеджменту в Україні. Принципи управління та методологія їх формування. Система методів управління, їх сутність та особливості. Економічні, адміністративні, соціальнопсихологічні методи управління і сфери їх ефективного застосування.

Тема 3. Теорія і методи прийняття управлінських рішень

Місце прийняття рішень у процесі управління. Типи управлінських рішень та вимоги до їх прийняття. Технологія прийняття управлінських рішень. Кількісні та якісні методи обґрунтування управлінських рішень. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, методів математичного програмування при обґрунтуванні управлінських рішень. Кількісні та якісні методи прогнозування. Економічний аналіз як метод обґрунтування управлінських рішень. Експертні методи обґрунтування управлінських рішень. Економіко-математичні моделі і методи в обґрунтуванні управлінських рішень.

Тема 4. Стратегічний менеджмент

Система планів підприємства і їх взаємозв'язок. Особливості та цільові установки оперативного і стратегічного управління організацією. Рівні стратегії: загальнокорпоративна, бізнесу, функціональна. Сутність та особливості стратегічного управління в практиці діяльності українських підприємств. Процес і методи стратегічного управління. Еволюція методів стратегічного управління. Сутність та особливості формування стратегії розвитку підприємства. Зміст і призначення функціональних стратегій. Процес реалізації стратегії підприємства та його особливості в умовах кризи. Методи стратегічної діагностики середовища господарювання підприємства. Генерування стратегій в різних умовах їх реалізації. Аналіз стратегічних альтернатив розвитку організації.

Принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. Інформаційне забезпечення реалізації стратегії підприємства.

Тема 5: Управління інноваціями

Сутність інноваційної діяльності як об'єкту управління. Класифікація інновацій. Інфраструктура інноваційної діяльності. Інноваційна політика підприємства: сутність, принципи формування, складові. Інноваційний потенціал підприємства. Формування портфеля інноваційних проектів: принципи та критерії відбору. Оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Тема 6. Операційний менеджмент

Завдання та особливості операційного менеджменту. Принципи, функції та методи операційного менеджменту. Рівні операційного менеджменту і процес управління операційною системою. Організація операційного процесу у просторі й часі. Система управління операційною діяльністю. Стратегічне, тактичне та оперативне планування операцій, агрегатне планування. Управління матеріально-технічним забезпеченням. Управління запасами. Операційний контроль (контроль за перебігом виробничих процесів). Мережеві графіки. Системи контролю якості продукції, їх прийоми та методи.

Тема 7. Фінансовий менеджмент

Сутність фінансового менеджменту як системи управління. Управління формуванням фінансових ресурсів та капіталу. Управління фінансовими аспектами операційної діяльності: управління витратами і маржинальний прибуток; аналіз беззбитковості; операційний леверидж; управління ціноутворенням. Фінансові аспекти асортиментної політики підприємства. Управління фінансуванням обігового капіталу. Управління розподілом прибутку.

Тема 8. Інвестиційний менеджмент

Теоретичні основи інвестиційного менеджменту. Економічна сутність і форми інвестицій. Сутність, мета, завдання та функції інвестиційного менеджменту. Методичні засади та методичний інструментарій інвестиційних розрахунків з урахуванням зміни вартості грошей у часі. Поняття та структура інвестиційної стратегії підприємства і методологія її побудови. Сутність інвестиційних ресурсів підприємства та їх характеристика. Джерела формування інвестиційних ресурсів. Економічна сутність та особливості прийняття інвестиційних рішень. Система контролю інвестиційного менеджменту. Економічна сутність та особливості управління реальними інвестиційними проектами. Загальна характеристика методів оцінки ефективності інвестиційних проектів.

Тема 9. Організаційна поведінка

Людина і організаційне оточення. Моделі взаємодії людини і організаційного оточення. Сутність, види та характеристика колективів (груп). Вплив групи на поведінку індивідів в організації. Фактори, що впливають на ефективність

діяльності груп в організації. Розвиток групи. Міжособові та міжгрупові конфлікти - причини, наслідки, способи управління. Поняття і роль мотивації в управлінні поведінкою працівників. Структура мотивацій людини. Змістові і процесійні теорії мотивації. Проблеми формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. Модель процесу контролю поведінки працівників. Прямий управлінський контроль: мотивація, дисципліна, винагорода. Замінники прямого управлінського контролю: селекція кадрів, формалізація, організаційна культура.

Тема 10. Управління змінами

Сутність, джерела та закономірності організаційних змін. Моделі організаційних змін та їх застосування в управлінні змінами. Інструменти проведення організаційних змін. Причини опору змінам та методи їх подолання. Стратегії змін. Індивідуальні та командні зміни в організації.

Тема 11. Маркетинговий менеджмент

Сутність, зміст та предмет маркетингового менеджменту. Теоретичні засади маркетингового менеджменту. Організація маркетингового менеджменту. Принципи організації управління маркетингом на підприємстві. Сутність, зміст та завдання маркетингового планування. Основні принципи маркетингового планування. Процес маркетингу планування та характеристика його основних етапів. Створення маркетингових організаційних структур на підприємстві. Розробка маркетингових програм. Маркетингове стратегічне планування. Мотивація маркетингової діяльності підприємства. Мотивація покупця. Аналіз маркетингової діяльності. Маркетингова цінова політика.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Управління інноваційними проектами: навч. посіб. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 247 с.
2. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ: Вид. «Центр учбової літератури», 2024. -492 с.
3. Основи менеджменту : конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. – 166 с. – Режим доступу : <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/41193>
4. Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. та ін. Менеджмент : навч. посіб. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
5. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. – Тернопіль: «Крок», 2019. – 368 с.
6. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. – Тернопіль : Крок, 2017. – 252 с.
7. Операційний менеджмент: навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Помаз, Ю. В. Помаз; за ред. І. А. Маркіної. – Полтава: ПДАА, 2018. – 224 с.

8. Копитко М. І. Управління інноваціями: навч. посіб. для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. – Львів: ЛьвДУВС, 2019. – 292 с.
9. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. – Харків : НТУ «ХП», 2017. – 460 с.
10. Файнзібельт Л. С., Жуковська О. А., Якимчук В. С. Теорія прийняття рішень: підручник. – Київ : Освіта України, 2018. – 246 с.
11. Шевченко Л. С. Стратегічний та інноваційний менеджмент : навч. посіб. Харків : Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. – 155 с.
12. Фінансовий менеджмент : підручник / М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 440 с.
13. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. – К.: НАУ, 2022. – 204 с.
14. Маркетинговий менеджмент: Опорний конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг» / Н. В. Язвінська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 37 с