

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Приймальною комісією Закладу вищої освіти  
«Подільський державний університет»

(протокол 4 від « 13 листопада 2026 р.)

Голова приймальної комісії



**Андрій ЗЕЛЕНСЬКИЙ**

**ПРОГРАМА**

**вступного іспиту**

**на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю D3 «Менеджмент»**

Голова предметної комісії

професор А. Чикуркова Алла **ЧИКУРКОВА**

*Розробники:*

**ЧИКУРКОВА Алла Дмитрівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування; гарант освітньо-наукової програми.

**ВОЛОЩУК Віталій Ростиславович** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування.

**ПОКОТИЛЬСЬКА Наталія Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування.

**ДОБРОВОЛЬСЬКА Елла Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування.

## ЗМІСТ

1. Загальні положення.....	4
2. Структура екзаменаційного білета та критерії оцінювання відповідей.....	4
3. Програма підготовки до вступного іспиту і рекомендована література.....	6
4. Додатки.....	16

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Метою складання вступного іспиту на програму третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти «Доктор філософії» зі спеціальності **D3 «Менеджмент»** є перевірка й оцінювання теоретичних знань і практичних умінь вступників у сфері **менеджменту**, рівня їх аналітичного мислення та дослідницьких навиків для ефективного розв'язання **управлінських задач в умовах динамічного середовища**, встановлення достатності цих компетентностей для проведення наукових досліджень з обраної галузі науки.

До складання вступного іспиту на програму третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти «Доктор філософії» зі спеціальності **D3 «Менеджмент»** допускаються особи, які мають ступінь магістра (або освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліста) та здібності до оволодіння компетентностями, відповідними восьмому рівню кваліфікацій Національної рамки кваліфікацій, прийнятої Постановою Кабінету міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 25 червня 2020 р. № 519).

Програма вступного іспиту охоплює питання, які в сукупності характеризують вимоги до компетентностей особи, яка претендує на навчання за програмою третього освітньо-наукового рівня вищої освіти спеціальності **D3 «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»** кваліфікації доктор філософії з менеджменту.

## 2. СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТА ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ВІДПОВІДЕЙ

Організація і проведення вступного іспиту до вступу в аспірантуру здійснюється відповідно до Закону України «Про вищу освіту», Умов прийому на навчання до закладів вищої освіти України, Правил прийому на навчання для здобуття вищої освіти у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет», «Положення про підготовку здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет».

Екзаменаційні білети передбачають питання з визначених дисциплін. Вступне випробування включає теоретичні запитання рівнозначної складності з дисциплін зі спеціальності. Вступний усний іспит до аспірантури зі спеціальності проводиться у вигляді усних відповідей на поставленні запитання, що містяться у екзаменаційних білетах.

Тривалість вступного іспиту до аспірантури зі спеціальності – 2 години. Приймальна комісія допускає до участі у конкурсному відборі для вступу на навчання вступників на основі раніше здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліст / ступеня магістр. Екзаменаційний білет зі спеціальності **D3 «Менеджмент»** включає чотири питання теоретичного спрямування за основними фаховими напрямками:

1. **Менеджмент організацій.**
2. **Менеджмент персоналу.**

### 3. Стратегічний менеджмент.

### 4. Цифровий менеджмент.

Приклад екзаменаційного білета наведено у Додатку 1.

Знання та вміння, продемонстровані вступниками до аспірантури на вступних випробуваннях зі спеціальності, оцінюються за 200-бальною шкалою.

Оцінювання відповідей вступника за кожне питання – окремо (максимальна кількість балів за правильну відповідь на одне питання – 50 балів) здійснюється за такими критеріями:

46-50 балів – правильна й вичерпна відповідь на поставлене запитання, яка відображає глибоке знання понятійного апарату і літературних джерел, уміння аргументувати своє ставлення до відповідних категорій, залежностей та явищ, наводяться конкретні ситуаційні приклади з належними поясненнями і висновками;

41-45 балів – в цілому правильна відповідь, що відображає здатність до узагальнення, але неповна за змістом, або має окремі неточності в формулюваннях, незначні помилки в аргументації та визначенні проміжних і кінцевих результатів ситуації;

31-40 – продемонстровано розуміння основних положень матеріалу, проте відповідь неповна й не достатньо аргументована, мають місце помилки у визначенні проміжних та кінцевих результатів ситуації;

21-30 балів – часткове висвітлення змісту питань, незадовільні знання понятійного апарату, відсутність уміння аргументації відповіді та висловлення власного ставлення до відповідних категорій, залежностей та явищ;

0-20 балів – неправильна відповідь на питання.

Загальне оцінювання вступного іспиту здійснюється за такими критеріями:

<i>Кількість балів</i>	<i>Критерії оцінювання</i>
<b>175 - 200</b>	Правильна й вичерпна відповідь на питання екзаменаційного білету, яка відображає глибоке знання понятійного апарату і літературних джерел, уміння аргументувати своє ставлення до відповідних категорій, залежностей та явищ, наводяться конкретні ситуаційні приклади з належними поясненнями і висновками
<b>150 - 174</b>	У цілому правильна відповідь на питання екзаменаційного білету, що відображає здатність до узагальнення, але неповна за змістом, або має окремі неточності в формулюваннях, незначні помилки в аргументації та визначенні проміжних і кінцевих результатів ситуації
<b>100 - 149</b>	Часткове висвітлення змісту питань екзаменаційного білету, незадовільні знання понятійного апарату, відсутність уміння аргументації відповіді та висловлення власного ставлення до відповідних категорій, залежностей та явищ
<b>0 - 99</b>	Неправильна відповідь на питання екзаменаційного білету Результат вступного іспиту вважається незадовільним

Вступний іспит до аспірантури перескладанню не підлягає.

### 3. ПРОГРАМА ПІДГОТОВКИ ДО ВСТУПНОГО ІСПИТУ І РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

#### Блок І «Менеджмент організацій»

1. Організація як складна система та об'єкт управління. Сутність організації.
2. Формальні й неформальні організації. Види організацій та їх об'єднань.
3. Особливості діяльності організації на різних етапах її життєвого циклу.
4. Основні характеристики організацій.
5. Нормативно-правова регламентація створення та діяльності підприємства.
6. Характеристика організаційно-правових форм підприємств в Україні. Форми об'єднання підприємств в Україні.
7. Сутність, функції, технології, принципи та методи управління соціально-економічними системами.
8. Організаційні структури управління соціально-економічних систем.
9. Управлінські моделі. Сучасні підходи до розроблення управлінських моделей.
10. Основні компоненти управлінських моделей та їх характеристика.
11. Класифікація управлінських моделей.
12. Основи теорії прийняття управлінських рішень.
13. Управління комерційною організацією.
14. Управління виробничою організацією.
15. Сутність, методи та принципи планування діяльності соціально-економічних систем.
16. Мікро-, мезо- мікроекономічне планування.
17. Специфіка бізнес-планування.
18. Проектний менеджмент.
19. Методологічний апарат дослідження та прогнозування розвитку соціально-економічних систем.
20. Корпоративне управління.
21. Інтегровані корпоративні структури: особливості їх формування та функціонування.
22. Принципи і методи організації управлінської діяльності.
23. Методологія створення ефективних організаційних структур.
24. Управління комунікаціями.
25. Управління результативністю організацій.
26. Мета, завдання та основні елементи управління результативністю організації.
27. Використання та розвиток ресурсів організації.
28. Ключові індикатори результативності: сутність і принципи розробки.
29. Моделі та підходи до організаційних змін.
30. Управління опором змінам.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами: наукове видання. Харків : Вид-во Фабула, 2019. 432 с.
2. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Основи менеджменту: навчальний посібник. К. НУБіП України: ФОП Ямчинський О.В., 2019. - 442 с.
3. Божидарнік Т. В., Василик Н. М. Креативний менеджмент: навчальний посібник для студентів ВНЗ. Херсон: ОЛДІ - плюс, 2019. 498 с.
4. Бондар-Підгурська О.В., Глебова А.О. Ділове адміністрування (корпоративне управління): навчальний посібник. Київ: Ліра-К, 2021. 488 с.
5. Бондарчук О. Ситуаційний менеджмент Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 326 с.
6. Виробничий менеджмент: підручник для студентів ВНЗ / М. П. Бутко та ін. ; за заг. ред. М. П. Бутка. К.: Центр учбової літ-ри, 2019. 424 с.
7. Гоголя О. П., Харченко Г. А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг: навчальний посібник для фахівців ОС "Магістр" галузі знань 07 "Управління та адміністрування" спеціальності 073 "Менеджмент". К. НУБіП України: ЦП "Компринт", 2018. 410 с.
8. Гоголя О. П., Харченко Г. А. Практикум з менеджменту : навчальний посібник. К. : ЦП "Компринт", 2022. 428 с.
9. Горьовий В. П., Біляк Ю. В. Менеджмент: навчальний посібник. К. : ФОП Ямчинський О.В., 2019. 249 с.
10. Горьовий В. П., Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Управління організаційним розвитком підприємства : навчальний посібник для студентів магістрів ОП "МОіА" денної форми навчання / за ред. В. П. Горьового. К. : ФОП Ямчинський О.В., 2019. 322 с.
11. Козирєва О. В., Світлична К. С., Шуть О. Ю. Основи прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.
12. Корпоративне управління: методичні рекомендації з вивчення дисципліни [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. маркетингу та менеджменту; Н.С. Приймак, Н.С. Іванова, І.А. Карабаза. Кривий Ріг: [ДонНУЕТ], 2020. 53 с.
13. Литвиненко Н. П., Терещенко Т. О. Методи та моделі прийняття рішень у міжнародному бізнесі. Київ: Центр навч. літ-ри, 2020. 336 с.
14. Менеджмент організацій. Теорія та практика: навчальний посібник XXI століття / Г. Є. Мошек та ін.; за ред. Г. Є. Мошека. К.: Вид-во Ліра-К, 2019. 808 с.
15. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
16. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
17. Приймак Н.С. П 75 Управління стратегічними змінами» [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.

18. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
19. Управління організацією: навчальний посібник / Т. І. Балановська та ін. К. : ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
20. Чикуркова А.Д., Іванишин .В. Менеджмент конкурентоспроможності підприємства: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти ОПП «Менеджмент» другого (магістерського) рівня освіти спеціальності 073 «Менеджмент» денної і заочної (дистанційної) форми навчання. Навчальний посібник. Кам'янець-Подільський. 2022. 263 с.
21. Чикуркова А.Д. Ділове адміністрування (розділ «Управління змінами»): Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня освіти ОПП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної і заочної (дистанційної) форми навчання. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2022. 130с.
22. Чикуркова А.Д. Ділове адміністрування (розділ «Менеджмент організацій»): Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня освіти ОПП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної і заочної (дистанційної) форми навчання. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. 180с.
23. Корженівська Н.Л. Сучасні теорії ефективності корпоративного управління в контексті глобальних трансформацій. *Ефективна економіка*. 2026. №3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.13>
24. Чикуркова А.Д., Добровольська Е.В. Забезпечення управління ефективністю функціонування м'ясопереробного підприємства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2023. Випуск 1 (38). С. 166-172.
25. Чикуркова А.Д., Дідух С.В. Моделі корпоративного управління: порівняльний аналіз моделей управління акціонерними товариствами та їх вплив на ефективність. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 83. 2023. С. 28-34 URL: [http://bses.in.ua/journals/2023/83\\_2023/7.pdf](http://bses.in.ua/journals/2023/83_2023/7.pdf)
26. Чикуркова А., Федірець О., Покотильська Н., Барановська, О. Інноваційні підходи до ідентифікації та оцінки ризиків в управлінні організаційними проектами. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025. №(2(78)). С. 225–237. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-225-237>
27. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В. Управлінська та виробничо-господарська діяльність акціонерного товариства в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2025. Вип. 198. С. 174-179 URL: <https://economic-prostir.com.ua/journals/198-ekonomichnyj-prostir/>  
<https://doi.org/10.30838/EP.198.174-179>
28. Dobrovolska E. V., Pokotytska N. V., Volskyi V. A. Conflict management in a joint-stock company / Ella, Dobrovolska, Nataliia, Pokotytska, Volodymyr Volskyi. *The European Journal of Economics and Management Sciences*. 2025. No1 URL: [https://ppublishing.org/media/uploads/journals/journal/Econom-1\\_2025\\_K0Lo7NY.pdf](https://ppublishing.org/media/uploads/journals/journal/Econom-1_2025_K0Lo7NY.pdf) <https://doi.org/10.29013/EJEMS-25-1-22-25>

29. Chykurkova A., Pokotylska N, Dobrovolska, E., Chornobai L., Patsarniuk O. Marketing monitoring as a tool for assessing the competitiveness of food industry enterprises in the agro-industrial complex. 2025. *Ekonomika APK*. 32(1), 47-58. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/1.2025.47>

## **Блок 2 «Менеджмент персоналу»**

1. Персонал як об'єкт управління.
2. Суть, функції та методи управління персоналом.
3. Система управління персоналом на підприємстві.
4. Принципи, складові та напрямки кадрової політики організації.
5. Ресурсне забезпечення системи управління персоналом.
6. Планування та формування персоналу.
7. Проведення процедур оцінки та атестації персоналу в організаціях
8. Управління трудовою мотивацією працівників організації
9. Визначення потреби підприємства у персоналі.
10. Етика ділового спілкування.
11. Лідерство та групова динаміка.
12. Психологічні технології управління персоналом.
13. Інвестиції в людський капітал.
14. Підвищення рівня людського капіталу.
15. Управління корпоративною культурою.
16. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності.
17. Система розвитку персоналу в організації.
18. Тайм менеджмент.
19. Самоменеджмент.
20. Оцінка ефективності персоналу.

## **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.

2. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник для здобувачів ступеня магістра за спеціальностями галузей знань "Соціальні та повендінкові науки" та "Управління та адміністрування", "Публічне управління та адміністрування"; Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 192 С.

3. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Бортняк В. А., Вітвіцький С. С., Дніпров О. С. та ін. за заг. ред. В. П. Петкова. Київ: Видавництво «КНТ», 2025. 312 с.

4. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. / Укладачі: Козлова О.Г., Захарова І.О., Денежников С.С., Статівка В.І. [За заг. ред. І.О.Захарової]. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2023. 178 с.

5. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів. Київ: ЛАТ & К, 2020. 71 с.
6. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с. 191
7. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.
8. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія ; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с. 191
9. Гришко В.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. *Економіка і регіон Economics and Region*, 2021, 1(80), С. 61–67. [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2246](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2246)
10. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 31-37. URL:: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu\\_2020\\_1\(2\)\\_\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)__6).
11. Добровольська Е., Покотильська Н.В. Сучасний стан управління персоналом м'ясопереробного підприємства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2024. №1 (42). С. 112-119.
12. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В. Управління персоналом акціонерного товариства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2025.
13. Добровольська Е.В., Чикуркова А.Д. Забезпечення управління ефективністю функціонування м'ясопереробного підприємства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2023. Випуск 1 (38). С. 166-172
14. Добровольська Е., Покотильська Н., Вольський В.А. Сучасні тенденції розвитку аграрного підприємництва. *Агросвіт*. 2023. №20. С. 92-98.
15. Жосан Г.В. Адаптивний менеджмент і сталий розвиток: взаємозв'язок понять у контексті управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 179–187.
16. Куделя В. І., Мирошниченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 3(1). С. 107-111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2020\\_3\(1\)\\_\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)__21).
17. Кушнір, Л., Москвіченко, І., & Стаднік, В. (2024). Розвиток сучасних концепцій менеджменту та їх застосування в управлінській діяльності. *Розвиток методів управління та господарювання на*

транспорті, 3(88), 137-149. вилучено із  
<https://daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/2226-1915-2024-3-137-149>

18. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.

19. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros\\_2020\\_160\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2020_160_21)

20. Чикуркова А.Д., Фурман Д.Г. Науково-практичні аспекти управління персоналом підприємств: проблеми, тенденції і перспективи вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. №3. 2023. С. 10-18.

21. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В., Косович О.В. Управління персоналом акціонерного товариства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2025. Випуск 3 (48). С. 138-143  
[https://journals.pdu.khmelnytskyi.ua/index.php/podilian\\_bulletin](https://journals.pdu.khmelnytskyi.ua/index.php/podilian_bulletin)

### **Блок 3 «Стратегічний менеджмент»**

1. Зміст і структура стратегічного менеджменту: аналіз середовища; визначення місії та стратегічних цілей; вибір і оцінка стратегій; реалізація і контроль виконання стратегії.
2. Сутність і роль конкурентних переваг у процесі стратегічного управління підприємством.
3. Характеристика продуктових стратегій.
4. Економічна сутність і умови проведення диверсифікації.
5. Конкурентні стратегії підприємств залежно від стадії розвитку галузевого ринку, частки галузевого ринку.
6. Особливості стратегічного управління підприємств в умовах економіки України.
7. Стратегія низьких витрат: зміст, необхідні ринкові умови, ризики.
8. Концепція «ланцюга цінностей» М. Портера.
9. Шляхи зменшення витрат в діяльності підприємства.
10. Стратегія диференціації: зміст, необхідні ринкові умови, ризики для підприємства.
11. Варіанти стратегії диференціації.
12. Стратегія фокусування (спеціалізації): зміст, необхідні ринкові умови, ризики.
13. Варіанти стратегії фокусування.
14. Аналіз галузевого ринку при розробці стратегії.
15. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера
16. Аналіз внутрішнього середовища організації при розробці стратегії.
17. Методи проведення стратегічного аналізу середовища.
18. Вплив зовнішньоекономічної політики держави на стратегію підприємств.

19. Економічна сутність, роль і принципи розробки фінансової стратегії.
20. Сутність та порядок розробки і реалізації маркетингової стратегії.
21. Сутність, зміст виробничої стратегії, її зв'язок із загальною стратегією розвитку підприємства та іншими функціональними стратегіями.
22. Сутність і роль кадрової стратегії в розвитку підприємства.
23. Сутність, зміст і особливості інноваційної стратегії, її зв'язок з корпоративною та функціональними стратегіями підприємства.
24. Економічна сутність інвестиційної стратегії, її зв'язок з фінансово-господарською діяльністю підприємства.
25. Комплексне забезпечення реалізації стратегії: методичне, ресурсне, інформаційне, правове.

### СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Буднік М.М. Стратегічне управління: навчальний посібник / М.М. Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. К. : Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.
2. Кібік О., Котлубай В., Корнілова О., Добровольська В., Калмикова Н. Стратегічний менеджмент. Антикризове управління : практикум [Електронне видання]. Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2024. 106 с.
3. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К. : Наш формат, 2020, 424 с.
4. Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Стратегічний менеджмент: підручник. Дніпро: Арт-Прес, 2024. 352 с.
5. Стратегічний менеджмент. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна, Н.В. Іванова, І.М. Олійченко, Л.Д. Оліфіренко, Т.В. Пепа, С.В. Повна, Ю.В. Шабардіна, О.М. Шевченко]. Центр учбової літератури. 2021. 376 с.
6. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
7. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29911>
8. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.
9. Чикуркова А.Д. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» для здобувачів вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» (денної і заочної (дистанційної) форми навчання). Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. 107 с.
10. Чикуркова А.Д. Методичні вказівки для практичних занять з навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» для здобувачів вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент» другого

(магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» (денної і заочної (дистанційної) форми навчання). Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. 61 с.

11. Чикуркова А.Д. Методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» для здобувачів вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» (денної і заочної (дистанційної) форми навчання). Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. 81 с.

12. Ястремська О.М., Куліков О.П., Тутова А.С. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. – 324 с.

13. Чикуркова А.Д., Юр'єв В.В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. №21. С. 80-86 DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21.80 URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3524&i=10>

14. Chykurkova A., Yurev V. Diversification of the agricultural enterprises: backgrounds and development prospects. *Modern Science — Moderní věda*. 2022. №1. р. 29-40 URL: [https://drive.google.com/file/d/17iV0kthZ\\_olMAWgveL\\_dtpnSqPZGu4Z/view](https://drive.google.com/file/d/17iV0kthZ_olMAWgveL_dtpnSqPZGu4Z/view)

15. Лепейко Т.І., Чикуркова А.Д., Федірець О.В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. №16. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4328>

16. Чикуркова А.Д., Харченко Б.С. Реалізація конкурентних стратегій на засадах бенчмаркінгового підходу в управлінні економічним розвитком підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4440/4475>

17. Чикуркова А.Д., Гнидюк В.С., Равлюк І.В. Напрями стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. *Агросвіт*. 2024. №21. С. 43-51 URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/180/135> (фахове видання України категорії Б)

18. Чикуркова А.Д., Федірець О., Покотильська Н., Тютюнник В. Застосування сценарного планування для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 390-402.

#### **Блок 4 «Цифровий менеджмент»**

1. Концепція цифрового менеджменту: сутність, еволюція та відмінності від традиційного менеджменту.

2. Цифрова трансформація бізнесу: етапи, стратегії та ключові бар'єри на шляху впровадження.

3. Вплив концепції «Індустрія 4.0» та «Індустрія 5.0» на зміну парадигми управління організаціями.

4. Методології оцінки рівня цифрової зрілості (Digital Maturity) сучасних підприємств.
5. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифровізації: платформні рішення та екосистеми як основа конкурентоспроможності.
6. Стратегічний аналіз у цифровому середовищі: адаптація класичних інструментів (SWOT, PEST, 5 сил Портера) до цифрових реалій.
7. Стратегії диджиталізації та їх інтеграція в загальну корпоративну стратегію підприємства.
8. Управління клієнтським досвідом (Customer Experience) та цифрові інструменти його оптимізації (CRM, SEM, маркетинг на основі даних).
9. Концепція Data-Driven Management (управління на основі даних): архітектура, інструменти Big Data та Business Intelligence (BI).
10. Роль та місце штучного інтелекту (AI) і машинного навчання (ML) у системах підтримки прийняття управлінських рішень.
11. Технологія блокчейн (Blockchain) в операційному менеджменті та управлінні ланцюгами постачання.
12. Хмарні технології (Cloud Computing) як основа для масштабованості бізнесу та гнучкості управлінських процесів.
13. Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) у цифрову епоху та автоматизація (RPA, Hyperautomation).
14. Специфіка управління цифровими проектами: порівняльний аналіз гнучких (Agile, Scrum, Kanban) та традиційних (Waterfall) методологій.
15. Управління змінами (Change Management) під час реалізації проєктів цифрової трансформації: подолання опору персоналу.
16. Ризик-менеджмент у цифровому середовищі: кібербезпека, захист персональних даних та безперервність бізнесу (Business Continuity).
17. Трансформація лідерства в цифрову епоху: феномен цифрового лідерства (Digital Leadership) та віртуальні команди.
18. Digital HR: автоматизація HR-процесів, використання HR-аналітики та штучного інтелекту в управлінні талантами.
19. Формування цифрової організаційної культури та розвиток цифрових навичок (Digital Skills) працівників.
20. Етичні та соціальні аспекти цифрового менеджменту: алгоритмічна упередженість, цифрове вигорання та майбутнє сфери праці.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балановська Т. І. Цифрова трансформація підприємства: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Нова книга, 2021. 324 с.
3. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як обов'язковий складник цифрової економіки : монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 364 с.
4. Бурлаков О. С., Мушеник І. М. Проєктування систем планування в середовищі сучасних табличних процесорів. *Modern Economics*. 2022. № 31(2022). С. 21-26. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-03).

5. Бурлаков О.С., Мушеник І.М. Теоретичні засади впровадження та використання сучасних технологій інтелектуального аналізу даних в економіці. *Modern Economics*. 2021. № 25(2021). С. 27-32. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-04)
6. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 297–304.
7. Круп'яник А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. 2023. URL: <http://surl.li/qhqgv>.
8. Кощій О. Діяльність вітчизняних організацій в умовах цифровізації. *Економічний форум*. 2022. № 1 (4). С. 94-101. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-12>.
9. Лісова Р.М. Цифрова трансформація та стратегічне управління бізнес-моделями. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: тези доповідей учасників V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів. Дніпро. 2020. С. 88-90.
10. Менеджмент в цифровій економіці : навчальний посібник / М-во освіти і науки України, Держ. ун-т інтелектуальних технологій і зв'язку. Одеса : Астропринт, 2024. 234 с.
11. Мушеник І. М., Чернобай Л. М. Застосування інформаційних технологій для оптимізації стратегічного управління та підвищення ефективності акціонерних товариств. *Інфраструктура ринку*. № 82. 2025. С.165-169 URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2025/82\\_2025/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2025/82_2025/29.pdf)
12. Мушеник І.М. Інтеграція інформаційних технологій і економіко-математичних методів у системі корпоративного управління акціонерних товариств. *Наука і техніка*. 2026. № 2(56) С. 2051-2064. <https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/issue/archive>
13. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності. Business Intelligence для ТОПів : підручник. Київ : Наш Формат, 2023. 384 с.
14. Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навчальний посібник. Київ: ХТЕК, 2024. 120 с. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/20.1-Shevchuk.pdf>
15. Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О., Гребенюк Г. М., Літвінов О. В., Корольов Д. С. Digital-менеджмент: Теорії та практика: підручник. Дніпро: Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2025. 179 с.
16. Чикуркова А.Д., Федірець О., Покотильська Н., Тютюнник В. Застосування сценарного планування для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 390-402.
17. Digital-менеджмент: Теорії та практика : підручник / Т. Ю. Чаркіна, В. О. Задоя, Г. М. Гребенюк та ін. Дніпро: Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2025. 179 с.

*Приклад екзаменаційного білета*

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

Голова приймальної комісії

доцент \_\_\_\_\_ **Андрій ЗЕЛЕНСЬКИЙ**  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р.

**БІЛЕТ № 1**

**вступного іспиту для здобуття освітньо-наукового ступеня доктора  
філософії за спеціальністю **D3 «Менеджмент»****

1. Організація як складна система та об'єкт управління. Сутність організації.
2. Персонал як об'єкт управління.
3. Зміст і структура стратегічного менеджменту: аналіз середовища; визначення місії та стратегічних цілей; вибір і оцінка стратегій; реалізація і контроль виконання стратегії.
4. Концепція цифрового менеджменту: сутність, еволюція та відмінності від традиційного менеджменту.

Голова предметної комісії, професор

**Алла ЧИКУРКОВА**

---