

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

ЗАТВЕРДЖЕНО

Приймальною комісією Закладу вищої освіти
«Подільський державний університет»

(протокол 7 від «18 травня» 2026 р.)

Голова приймальної комісії


Андрій ЗЕЛЕНСЬКИЙ



ПРОГРАМА

додаткового вступного іспиту
на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю D3 «Менеджмент»

Голова предметної комісії

професор  Алла ЧИКУРКОВА

м. Кам'янець – Подільський-2026

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 додаткового вступного іспиту і рекомендована література..... | 6 |
| 4. Додатки..... | 11 |

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Для вступників до аспірантури зі спеціальності D3 «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право», які здобули освітній рівень магістра (освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліста) з іншої галузі знань (спеціальності) призначається додаткове вступне випробування.

Додатковий вступний іспит зі спеціальності D3 «Менеджмент» для третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти «Доктор філософії» спрямований на визначення компетентностей вступників щодо володіння знаннями в сфері базових теорій, концепцій та методів управлінської науки, зокрема, менеджменту та адміністрування, маркетингу, комунікативного менеджменту та управління конфліктами, володіння якими є обов'язковими для опанування вступниками програми освітньо-наукового рівня й провадження професійної та дослідницько-інноваційної діяльності за спеціальністю D3 «Менеджмент».

До складання додаткового вступного іспиту для вступу на програму третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти «Доктор філософії» із спеціальності D3 «Менеджмент» допускаються особи, які мають ступінь магістра (або освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліста) з іншої галузі знань (спеціальності) 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).

Вступники, які за результатами проходження додаткового вступного випробування наберуть менше ніж 15 балів (*не склав*), позбавляються права подальшої участі в проходженні іспиту зі спеціальності та у конкурсному відборі на вступ до аспірантури у поточному навчальному році.

2. СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТА ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ВІДПОВІДЕЙ

Екзаменаційний білет з додаткового вступного іспиту зі спеціальності D3 «Менеджмент» включає три питання теоретичного спрямування за наступними напрямками:

- 1 – питання з менеджменту та адміністрування;
- 2 – питання з маркетингу і логістики;
- 3 – питання з комунікативного менеджменту.

Приклад екзаменаційного білета наведено у Додатку 1.

Оцінювання відповідей вступника на кожне питання – окремо, (максимальна кількість балів за правильну відповідь на одне питання – 10 балів) здійснюється за такими критеріями:

9-10 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;

6-8 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;

3-5 – продемонстровано розуміння основних положень матеріалу, проте відповідь неповна й не достатньо аргументована, мають місце помилки у визначенні проміжних та кінцевих результатів ситуації;

1-2 балів – часткове висвітлення змісту питань, незадовільні знання понятійного апарату, відсутність уміння аргументації відповіді та висловлення власного ставлення до відповідних категорій, залежностей та явищ;

0 балів – неправильна відповідь на питання.

Загальне оцінювання додаткового вступного іспиту здійснюється за такими критеріями:

| <i>Кількість балів</i> | <i>Критерії оцінювання</i> |
|------------------------|---|
| 26 - 30 | 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 |
| 21 - 25 | 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 |
| 16 - 20 | Часткове висвітлення змісту питань екзаменаційного білету, незадовільні знання понятійного апарату, відсутність уміння аргументації відповіді та висловлення власного ставлення до відповідних категорій, залежностей та явищ |
| 0 - 15 | Неправильна відповідь на питання екзаменаційного білету Результат додаткового вступного іспиту вважається незадовільним (<i>не склав</i>) |

За підсумками додаткового вступного іспиту вступник може набрати від 0 до 30 балів включно. Якщо вступник у підсумку набрав до 15 балів включно, то результат додаткового вступного іспиту вважається незадовільним (*не склав*).

Додатковий вступний іспит до аспірантури перескладанню не підлягає.

3. ПРОГРАМА ПІДГОТОВКИ ДО ДОДАТКОВОГО ВСТУПНОГО ІСПИТУ І РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Блок I «Менеджмент та адміністрування»

1. Методологічні засади теорії організації.
2. Основні організаційні теорії та моделі.
3. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту.
4. Принципи менеджменту: (цілеспрямованість, урахування потреб та інтересів, ієрархічність, взаємозалежність, динамічна рівновага, економічність, активізація, системність, єдиновладдя).
5. Передумови виникнення науки управління.
6. Існуючі парадигми менеджменту.
7. Основні напрямки розвитку науки і практики менеджменту.
8. Особливості формування сучасної моделі менеджменту.
9. Поняття і класифікація функцій менеджменту.
10. Сутність та класифікація методів менеджменту.
11. Управлінський процес: властивості, мета, його учасники, предмет, засоби здійснення.
12. Управлінське рішення: фактори впливу, класифікація і умови прийняття.
13. Моделі прийняття управлінських рішень.
14. Процес прийняття управлінських рішень.
15. Керівництво та лідерство.
16. Ефективність менеджменту.
17. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту.
18. Основи управління проектами.
19. Основи менеджменту якості.
20. Управління персоналом в системі менеджменту.
21. Кадрова політика підприємств.
22. Соціальне партнерство в організації.
23. Методологічні підходи до самоменеджменту.
24. Планування особистої роботи менеджера.
25. Формування якостей ефективного менеджера.
26. Розвиток менеджерського потенціалу.
27. Управління інноваційним розвитком організації.
28. Концептуальні засади теорії стратегічного управління.
29. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства.
30. Система адміністративного менеджменту та апарат управління.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Афанасьєв М. Ю., Гриньова В. М. Менеджмент організацій: теорія і практика. Харків: ІНЖЕК, 2020. 480 с.

2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
3. Благун І. С., Скакун О. Ф. Менеджмент: підручник. Львів: Магнолія, 2023. 528 с.
4. Буднік М. М, Невертій Г. С., Курилова Н. М. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2020. 292 с.
5. Дудар Т., Волошин Р., Дудар В. Менеджмент: навчальний посібник Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 336 с.
6. Зінченко В.М. Інноваційний та креативний менеджмент. Харків: Право, 2022. 328 с. 5.
7. Ілляшенко С. М. Креативний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2021. 288 с.
8. Карпінський Б.А. Загальний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 412 с.
9. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.
10. Кучеренко Д. Менеджмент : курс лекцій. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 184 с.
11. Менеджмент : Навчальний посібник – видання 2-е, доповнене, перероблене / Г.Є. Мошек та ін. Київ : Ліра-К, 2020. 548 с.
12. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
13. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
14. Мосій О.Б. Основи менеджменту : курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2022. 151 с.
15. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
16. Покотильська Н.В. Організація праці менеджера: Конспект лекцій. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2023. 289 с.
17. Рульєв В., Гуткевич С. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.
18. Страпчук С.І. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / С.І. Страпчук, О.П. Миколенко, І.А. Попова, В.В. Пустова. – Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
19. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
20. Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2021. 220 с.

21. Кучеренко Д. Г. Менеджмент. Курс лекцій. 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 184 с.

22. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

Блок 2 «Маркетинг і логістика»

1. Соціально-економічна сутність маркетингу та його сучасна концепція.
2. Комплекс маркетингу, його основні елементи.
3. Види маркетингу за станом попиту на товар.
4. Нові види маркетингу в контексті сучасних економічних тенденцій.
5. Сутність маркетингового середовища та необхідність його дослідження.
6. Маркетингова інформаційна система та її складові.
7. Сутність та методологічні основи маркетингових досліджень.
8. Сутність купівельної поведінки споживачів та необхідність її дослідження.
9. Складові частини маркетингової товарної політики.
10. Ціна в комплексі маркетингу.
11. Сутність маркетингової цінової політики підприємства.
12. Сутність та завдання маркетингової політики розподілу.
13. Характеристика елементів маркетингової політики комунікацій.
14. Роль реклами у системі маркетингових комунікацій.
15. Значення та завдання системи маркетингових комунікацій у комплексі маркетингу підприємства.
16. Побудова апарату управління підприємством за концепцією маркетингу.
17. Концепція і методологічний апарат інтегрованої логістики.
18. Об'єкти логістичного управління та логістичні операції.
19. Логістична діяльність та логістичні функції.
20. Логістичний менеджмент в системі загального менеджменту.
21. Логістичний підхід до управління матеріальними потоками у сфері виробництва.
22. Логістичний підхід до управління матеріальними потоками у сфері обігу.
23. Логістичний підхід до обслуговування споживачів.
24. Склад і транспорт в логістиці.
25. Економічне забезпечення логістики.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрєєва І. В. Маркетинг в епоху цифрової трансформації. Київ: Центр учбової літератури, 2021.

2. Балабанова Л.В. Маркетинг: сучасний курс. Донецьк: ДонНУЕТ, 2023. 498 с.

3. Гончарук О. М. Логістичні системи: моделі та методи: навч. посіб. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2020. 320 с.
4. Гладкий І. А. Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021.
5. Губін О. В. Логістика та ланцюги постачань: сучасні виклики : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 315 с.
6. Дубініна М. В. Логістика: інтегровані підходи до управління ланцюгами постачань : навч. посіб. Київ: Видавництво "Академія", 2021. 354 с.
7. Ковальчук О. П. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2021. 342 с.
8. Коваленко В. П. Маркетингові дослідження: сучасні підходи та методологія. - Київ: Центр учбової літератури, 2021.
9. Котлер Ф., Армстронг Г.. Основи маркетингу. Київ: Вільямс, 2022. 560 с.
10. Малик Л. І. Маркетинг послуг: концепції та практичні рішення. - Харків: Фоліо, 2020.
11. Павленко А. Ф. Маркетинг: стратегічне управління та інноваційні технології. - Київ: Академія державного управління, 2021.
12. Петруня Ю. Є. Маркетинг: навч. посіб. / Петруня Ю. Є. [3-ге вид. перероб. і доп.]. К., 2020. 351 с.
13. Ткаченко Т. І. Маркетинг: навчальний посібник. Харків: Фактор, 2021. 312 с.
14. Шульц Д. Е. Інтегрований маркетинг: створення вартості для споживачів та бізнесу. - Київ: Альпіна Паблішер, 2020.

Блок 3 «Комунікативний менеджмент»

1. Завдання, зміст і напрями комунікативного менеджменту.
2. Яким чином комунікативні проблеми стримують розвиток організації.
3. Поняття організаційних комунікацій.
4. Види комунікацій в організації.
5. Формування внутрішніх комунікативних систем в організації.
6. Зовнішньоорганізаційні комунікації: зміст поняття, цілі і завдання.
7. Корпоративні комунікації як предмет комунікативного менеджменту.
8. Критерії вибору правильних комунікативних систем.
9. Міжособистісні комунікації в організації.
10. Сутність та основні елементи комунікативного процесу.
11. Чинники формування ефективних ділових комунікацій.
12. Форми і види спілкування.
13. Основні функції, які проявляються у спілкуванні.
14. Основні форми та функції ділового спілкування.
15. Ділові переговори як основна форма ділової комунікації.
16. Електронні комунікації.
17. Відеоконференція: конфігурації побудови відеоконференцій.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Воронка О., Леськів Г. Комуникативний менеджмент та основи керівництва : навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 240 с.
2. Григораш В. В. Концептуальні засади комуникативного менеджменту. Управління школою. 2020. № 22-24. С. 43-54.
3. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Комунікаційний менеджмент: навчальний посібник. Львів : «Галицька видавнича спілка», 2021. 224 с.
4. Коваль М. С., Руденко Л. А. Підготовка майбутніх менеджерів до професійної комуникативної взаємодії. Науковий вісник Льотної академії. Серія: Педагогічні науки: збірник наук. праць / гол. ред. Т. С. Плачинда. Кропивницький: ЛА НАУ, 2021. Вип. 10. С. 27–33.
5. Комуникативний менеджмент: Навч. посібник / С. В. Панченко, О. В. Дикань, О. В. Громова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2024. 184 с
6. Комунікації в системі управління організацією. URL: <https://studfile.net/preview/381751/page:9/>
7. Комунікаційний менеджмент : [підручник / Колодійчук А. В. та ін.] ; Львів : Ужгородський торговельно-економічний інститут Державного торгово-економічного університету, 2024. 186 с.
8. Комунікації в менеджменті : навч. посіб. [для студентів бакалаврату і магістратури, слухачів ф-тів підвищення кваліфікації] / Долинський С. В., Кухар Р. Б., Мотько Н. Р., Чемерис В. А. ; [за наук. ред. Кухара Р. Б.]. Київ : Університет "Україна", 2022. 276 с.
9. Комуникативний менеджмент : конспект лекцій; [уклад. Дубас Р. Г., Кучмеев О. О.]. Київ : Університет "Україна", 2022. 151 с.
10. Опалюк О. М. Сучасні комуникативні технології: навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський: СОПСР, 2021. 203 с
11. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : навч. посіб. Київ : Кондор, 2025. 214 с.
12. Повалій Т. Л., Бойко О. П. Соціальне партнерство та професійні комунікації в роботі менеджера соціокультурної діяльності : навчальний посібник. Суми, 2021. 241 с
13. Сумець О. М. Комуникативний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2024. 178 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

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

1. Методологічні засади теорії організації.
2. Соціально-економічна сутність маркетингу та його сучасна концепція.
3. Завдання, зміст і напрями комунікативного менеджменту.

Голова предметної комісії, професор

Алла ЧИКУРКОВА
