

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

Голова приймальної комісії

професор  **Володимир ІВАНИШИН**

«29» 03 2024р.



**ПРОГРАМА**

**вступного іспиту**

**на здобуття освітньо - наукового ступеня доктора філософії**  
**за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Голова предметної комісії

професор  **Алла ЧИКУРКОВА**

## ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Структура екзаменаційного білету вступного іспиту до аспірантури зі спеціальності 073«Менеджмент»	4
Складові програми для визначення фахових компетентностей вступників	5
Критерії оцінювання	10
Список рекомендованої літератури	11

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Вступний іспит передбачає перевірку здатності вступника до опанування освітньо - наукової програми третього (освітньо - наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» кваліфікації доктор філософії за спеціальністю «Менеджмент».

Для проведення вступних випробувань підготовлені основні питання, з яких сформовано екзаменаційні білети. Питання білетів дозволяють перевірити знання здобувачів з розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних рішень; є організаційні відносини, тобто зв'язки і взаємодії між різного роду цілісними утвореннями та їх структурними складовими, а також процеси і дії організуючої спрямованості.

Перевірка знань з питань, передбачених даною програмою дає достатні підстави для висновку про рівень підготовки вступника і можливість продовження навчання для здобуття ступеня доктора філософії з менеджменту.

## **СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ ВСТУПНОГО ІСПИТУ ДО АСПІРАНТУРИ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073«МЕНЕДЖМЕНТ»**

Вступний додатковий фаховий іспит для конкурсного відбору осіб до аспірантури за спеціальністю 073 «Менеджмент» проводиться у формі усного іспиту.

Для вступу до аспірантури білет для проведення вступного додаткового фахового іспиту складається з 3 питань:

- перше питання оцінюється за правильну відповідь максимально 60 балів;
- друге питання оцінюється за правильну відповідь максимально 60 балів;
- третє питання оцінюється за правильну відповідь максимально 80 балів.

Результати вступного іспиту із спеціальності оцінюються за шкалою від 100 до 200 балів.

## **СКЛАДОВІ ПРОГРАМИ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ВСТУПНИКІВ**

Системна модель менеджменту організації. Організація як складна система та як об'єкт управління. Основні підсистеми організації. Моделі організації як відкритої системи. Рівні досконалості організації. Синергізм в менеджменті організацій. Еволюція організації. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації. Життєвий цикл діяльності організації та стадії виникнення змін. Управління процесами змін. Організаційний механізм менеджменту організації. Системний підхід до управління організаційними процесами. Комплексний механізм управління організацією. Нормативно-правова регламентація. Методологія проектування системи менеджменту.

Організаційний інжиніринг. Елементи організаційно-управлінського аналізу. Методологія організаційного інжинірингу. Загальні правила інжинірингу. Сфери інжинірингу. Організаційний дизайн. Дизайн організації як набір інструментів, що визначають рівні поділу праці та координування. Рівні, етапи, компоненти організаційних перетворень. Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства та його конкурентного статусу. Управлінські моделі. Елементи менеджменту організацій. Різновиди управлінських моделей.

Керівництво в організації. Завдання менеджера щодо керівництва в організації. Керівництво спільною діяльністю. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Оцінювання виконання: показники, критерії. Управління дисципліною. Ризикозахищеність організації. Сутність та особливості управлінського ризику. Аналіз та оцінювання ризику. Концепція управління ризиком. Управління результативністю менеджменту організації. Підприємницький менеджмент. Основи корпоративного менеджменту.

Сутність корпоративного управління та його елементи. Принципи корпоративного управління.. Моделі корпоративних відносин. Еволюція формування корпоративної форми організації бізнесу. Основні характеристики інтеграційних процесів, типи та форми інтегрування. Корпоративна культура та її роль в корпоративному управлінні. Різновиди організаційних об'єднань корпоративного типу в різних секторах економіки.

Форми державного регулювання ринку цінних паперів. Роль і функції Комісії з цінних паперів та фондового ринку. Антимонопольне регулювання в корпоративному секторі. Управління державними корпоративними правами.. Сутність та роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні. Управління рухом акцій на первинних і вторинних ринках. Фінансові посередники в системі корпоративного управління. Основні організаційні форми фінансового посередництва.

Структура корпоративних органів управління. Наглядова рада та її повноваження. Виконавчий орган корпорації та його повноваження. Ревізійна комісія. Повноваження ревізійної комісії. Порядок роботи органів управління.

Трудові відносини з посадовими особами органів управління корпорації. Відповідальність посадових осіб органів управління акціонерного товариства. Заходи щодо забезпечення інформаційної прозорості в Кодексі корпоративної поведінки.

Особливості тактичного і стратегічного управління корпораціями. Визначення параметрів системи тактичного і стратегічного планування корпорації. Система погодження та затвердження стратегічних і поточних планових документів. Сутність та критерії формування системи тактичного і стратегічного моніторингу. Визначення цілей діяльності корпорацій. Особливості визначення корпоративної місії та забезпечення її взаємозв'язку з місіями корпоративних формувань.

Сутність, класифікація, підходи до ідентифікації та особливості формування корпоративних витрат. Планування витрат корпорації. Організування центрів відповідальності. Мотивування працівників за оптимізацію витрат. Контролювання та регулювання корпоративних витрат. Резерви зниження корпоративних витрат. Форми фінансового забезпечення корпоративних витрат.

Вимоги до звітності учасників фондового ринку. Розкриття звітної інформації учасниками фондового ринку. Консолідована фінансова звітність. Поняття та концептуальні засади корпоративного контролю. Система корпоративного контролю та її функції. Внутрішній та зовнішній аудит в корпораціях. Типові прийоми забезпечення правового захисту інвесторів за інсайдерської та аутсайдерської систем корпоративного менеджменту та контролю.

Рейтингове оцінювання якості корпоративного менеджменту. Критерії фінансової оцінки якості різних систем корпоративного управління. Максимізація акціонерної вартості як ідеологія корпоративного управління. Методичні підходи до ефективності корпоративного менеджменту та фактори її підвищення. Показники та особливості оцінювання ефективності корпоративного менеджменту. Напрями підвищення ефективності управління корпораціями. Оцінювання ефективності механізмів корпоративного менеджменту. Організаційна ефективність. Ефективність інвестиційної та інноваційної діяльності. Ефективність корпоративного управління як досягнення балансу інтересів.

Природа виникнення змін. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах (їх взаємозв'язок). Організаційна досконалість як основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси). Класифікація видів змін.

Навчання та зміни. Особа і зміни. Види компетентностей. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично- психологічний підходи до змін. Управління своїми та чужими змінами. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи. Заходи перед початком та після ініціювання змін. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін.

Поняття групи та переформування її в команду. Типи корпоративних команд. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Етапи змін команд за Такманом. Типологія учасників команди змін за М. Белбіном. Пастки Біона. Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку

команди та організації загалом. Розроблення цілей з результатів роботи організації. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.

Моделі та підходи до організаційних змін. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін. Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація (метафори Гаррета Моргана до організаційних змін). Моделі змін (модель Курта Левіна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер- Тушмана, системна модель Сенге). Цикл змін за Коттером. Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.

Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стили та навички керівника змін. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уореном Беннісом). Характеристика «єднальних» керівників за Дж. Ліпман-Блюеном. Самоаналіз та внутрішні ресурси управління змінами. Емоційна компетенція управління.

Управління опором змінам. Формування інноваційної організаційної культури. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з врахуванням опору змінам. Оцінювання рівня опору змінам. Розроблення рекомендацій зі зниження опору.

Сутність реструктуризації. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін. Треступінчата модель К.Левіна. Причини реструктуризації. Стратегічний аналіз і причини змін. Критичні чинники успіху змін. Проекти з управління змінами в організаціях. Моніторинг та аналіз змін. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів. Команди у процесі реструктуризації.

Стратегія інтенсивного зростання. Процеси диверсифікації. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях. Причини об'єднання та поглинання. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.

Основні принципи успішної зміни корпоративної культури. Регулювання діяльності. Ребрендинг. Створення бренду працедавця. Стратегія та інформаційні технології (ІТ). Стратегічна сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Треступеневий підхід управління змінами в ІТ. Зміни процесів та корпоративної культури. Нові правила інформаційного суспільства.

Управління проектами в системі менеджменту організації. Обґрунтування проекту. Планування проекту. Управління часом виконання проекту. Планування ресурсного забезпечення проекту. Контролювання виконання проекту. Управління ризиками проектів. Управління якістю проекту. Управління персоналом в проектах.

Вітчизняний і зарубіжний досвід управління якістю продукції. Еволюція управління якістю: зарубіжний досвід. Державна система стандартизації як основа управління якістю. Методичні основи розроблення і впровадження системи

управління якістю продукції (послуг). Оцінка технічного рівня та якості продукції. Сертифікація продукції і систем якості.

Ефективність і стимулювання підвищення якості продукції та послуг. Управління якістю на стадії розроблення і впровадження продукції у виробництво. Конструкторська і технологічна підготовка виробництва як основа для випуску якісної продукції. Метрологічне забезпечення управління якістю продукції. Управління діяльністю з контролю якості продукції.

Статистичні методи забезпечення якості продукції. Управління якістю і забезпечення надійності продукції. Організація тотального контролю якості продукції. Управління якістю і продуктивністю підприємства. Японський досвід управління якістю і можливість його використання в Україні.

Правове забезпечення управління якістю продукції. Інформаційне забезпечення управління якістю продукції. Нове американське тотальне управління якістю та можливості його використання в Україні. Постійне вдосконалення як процес розв'язання поточних проблем якості. Розвиток системи управління якістю продукції на підприємстві: еволюція теорії і практики. Організація управління якістю на підприємстві.

Теоретичні і організаційні основи фінансового менеджменту. Системи забезпечення фінансового менеджменту. Визначення вартості грошей у часі та її використання у фінансових розрахунках. Управління грошовими потоками на підприємстві. Управління прибутком. Управління активами. Вартість та оптимізація структури капіталу. Управління інвестиціями. Управління фінансовими ризиками. Аналіз фінансових звітів. Внутрішньофірмове фінансове прогнозування та планування. Антикризове фінансове управління підприємством.

Менеджмент у системі економічних відносин аграрних підприємств. Особливості функціонування ринкової економіки в сільськогосподарському господарстві та їхній вплив на прийняття рішень. Сутність аграрного менеджменту. Принципи функціонування аграрного менеджменту. Завдання аграрного менеджменту. Основні напрями та форми участі держави та місцевого самоврядування у сфері господарювання. Агропромисловий комплекс України як об'єкт управління. Структура та зв'язки агропромислового комплексу. Система органів державного управління. Принципи органів управління АПК. Функції та завдання Міністерства аграрної політики та продовольства України. Функції обласних та районних управлінь сільського господарства і продовольства. Внутрігосподарський механізм аграрного підприємства. Внутрішня структуризація підприємства. Внутрігосподарський контроль в аграрних підприємствах. Розробка бюджетів за їх видами. Виробничі бюджети в рослинництві. Виробничі бюджети в тваринництві. Методика розрахунку бюджетів в господарстві. Призначення часткового бюджету. Сутність загального бюджету. Бюджет руху готівки. Завдання бюджетів. Менеджмент переробних підприємств. Організаційні основи створення та функціонування переробних підприємств. Система управління переробною та харчовою галузями. Економічний механізм функціонування переробних підприємств та їх взаємовідносин з товаровиробниками. Управління процесом переробки і зберігання сільськогосподарської продукції.



Управління ресурсами аграрних підприємств. Управління земельними ресурсів: використання земельної ділянки цільовим призначенням. Фінансовий менеджмент: загальні проблеми фінансування аграрних підприємств; роль і функції фінансового менеджменту на аграрному підприємстві. Менеджмент трудових ресурсів: основні завдання менеджменту трудових ресурсів; оплата праці та матеріальне стимулювання працівників. Управління маркетингом: розробка маркетингової стратегії; проведення маркетингових досліджень. Кредитування та оподаткування в сільському господарстві. Особливості аграрного кредитування. Основні перешкоди на шляху отримання кредиту. Форми застави для підприємств АПК при кредитуванні. Аналіз сучасного аграрного оподаткування. Значення фіксованого сільськогосподарського податку для аграрних підприємств. Управління ефективністю в менеджменті. Критерії та показники ефективності менеджменту. Сутність економічної ефективності. Показники економічної ефективності. Сутність організаційної ефективності. Показники організаційної ефективності. Сутність соціальної ефективності. Показники соціальної ефективності. Напрями підвищення прибутковості виробництва.

Уведення до інформаційних систем в управлінні організаціями. Етапи розвитку та сутність інформаційних систем в управлінні організаціями. Типологія інформаційних систем в менеджменті організацій. Планування розвитку менеджерських інформаційних систем. Управління інформаційними системами в організації. Системи підтримки прийняття управлінських рішень. Корпоративні інформаційні системи. Локальні та регіональні інформаційні мережі в сучасних організаціях. Інформаційні ресурси глобальної комп'ютерної мережі Internet. Безпека інформаційних систем. Автоматизовані системи управління, оброблення та аналізу інформації. Технології оброблення інформації. Математичне та інформаційне забезпечення автоматизованих систем аналізу інформації. Застосування автоматизованих систем для аналізу діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень. Автоматизовані системи планування та аналізу маркетингової діяльності.

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

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 до аспірантури (доктор філософії) ПДАТУ, Положення про відділ аспірантури і докторантури ПДАТУ.

Екзаменаційні білети передбачають питання з визначених дисциплін. Вступне випробування включає теоретичні запитання рівнозначної складності з дисциплін зі спеціальності. Вступний письмовий іспит до аспірантури зі спеціальності проводиться у вигляді письмових відповідей на поставленні запитання, що містяться у варіативних завданнях.

Знання та вміння, продемонстровані вступниками до аспірантури на вступних випробуваннях зі спеціальності, оцінюються за 200-бальною шкалою. За відповідь фахова комісія зі спеціальності виставляє бали (максимум 200), на основі чого розраховується середній бал за відповіді на всі питання.

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.

Вступники, які набрали менш як 100 балів, позбавляються права участі в конкурсі.

## 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. Бондарчук О. Ситуаційний менеджмент Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 326 с.
5. 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.
6. 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.
7. Гоголя О. П., Харченко Г. А. Практикум з менеджменту : навчальний посібник. К. : ЦП "Компринт", 2022. 428 с.
8. Горьовий В. П., Біляк Ю. В. Менеджмент : навчальний посібник. К. : ФОП Ямчинський О.В., 2019. 249 с.
9. 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.
10. Горьовий В. П., Гоголя О. П., Харченко Г. А. Менеджмент і адміністрування. Практикум : навчальний посібник. К. : ЦП "Компринт", 2018. 305 с.
11. Горьовий В. П., Тимчук С. В. Менеджмент фермерських господарств : навчальний посібник для студентів ВНЗ / за ред. В. П. Горьового. К. : ЦП "Компринт", 2018. 278 с.
12. 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.
13. 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.
14. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / О. Д. Гудзинський та ін. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2020. 314 с.
15. Управління організацією : навчальний посібник / Т. І. Балановська та ін. К. : ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.

16. Чикуркова А.Д. Аграрний менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти ОПП «Менеджмент» другого (магістерського) рівня освіти спеціальності 073 «Менеджмент» денної і заочної (дистанційної) форми навчання. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2022. 203 с.

17. 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.

18. 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.