

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
«УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ»  
ХАРКІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ імені В.Н. КАРАЗІНА

«ЗАТВЕРДЖУЮ»



Член комісії з реорганізації УПА,  
Ректор

Денис КОВАЛЕНКО

10 квітня 2024 р.

**ПРОГРАМА**

додакового вступного фахового випробування для осіб,  
які вступають для навчання на третьому (освітньо-науковому) рівні  
на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю  
073 «Менеджмент»



Програма складена відповідно до вимог Міністерства освіти і науки України, закону України від 06 вересня 2014 року «Про вищу освіту», постанови КМ України від 23 березня 2016 року № 261 «Про затвердження Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах) із змінами та доповненнями, Наказу МОН від 06.03.2024 № 266 «Про затвердження Порядку прийому на навчання для здобуття вищої освіти в 2024 році» та правил прийому до аспірантури в університет.

Мета додаткового вступного випробування – виявити достатність початкового рівня вступника в галузі підготовки «Менеджмент» для вступу на навчання для здобуття наукового ступеня доктор філософії за спеціальністю «Менеджмент».

Програму складено в обсязі програми вищої освіти магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент». Вимоги до рівня підготовки вступників наступні.

Майбутній здобувач ступеня доктора філософії зі спеціальності «Менеджмент» має продемонструвати ступінь своєї підготовленості з обраної спеціальності, рівень загальної, наукової і професійної ерудиції, творчий пошук нових напрямків в науковому та практичному підході до розв'язання поставлених завдань.

Проведення додаткового вступного випробування для участі в конкурсі щодо зарахування на навчання за ступенем вищої освіти «Доктор філософії» за спеціальністю 073 "Менеджмент" за мету має реалізацію наступних складових:

- показати знання вступника із загальних основ економічної теорії, економіки підприємства, маркетингу, менеджменту, операційного менеджменту, стратегічного управління, управління персоналом;

- показати вміння вступника використовувати придбані знання в практичній роботі;

- показати здатність вступника: ставити проблеми й обґрунтовувати їх актуальність; формулювати суть, необхідність та функції менеджменту; працювати з літературними джерелами та фактичним матеріалом; аналізувати й оцінювати різні аспекти діяльності організацій з урахуванням світового досвіду; обґрунтовувати та узагальнювати власну думку.

Додаткове вступне випробування базується на вимогах до знань та вмінь випускника ступеня вищої освіти «Магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент» і включає зміст навчальних дисциплін:

1. Менеджмент організацій.
2. Управління змінами.
3. Управління проектами.
4. Управління конфліктами.

Організація додаткового вступного випробування здійснюється відповідно до Положення про приймальну комісію університету



## **ЗМІСТ ПРОГРАМИ**

### **МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Місце і роль менеджменту в організації. Сутність управлінської праці і ознаки діяльності менеджера. Функції і роль менеджерів. Цілі, суб'єкт та об'єкт управління. Розвиток теорії та практики менеджменту, сучасні парадигми. Рівні та сфери менеджменту. Принципи та функції менеджменту. Функція планування та його види. Процес стратегічного планування. Мотивація та її основні компоненти. Змістовні та процесуальні теорії мотивації. Сутність, елементи та процес управлінського контролю, його різновиди. Етапи регулювання: зворотний зв'язок, оцінка виконання рішень, корегування рішень.

Стратегічне управління підприємством на корпоративному рівні та на рівні бізнес-одиниці. Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень. Характерні риси стратегій підприємства. Основні типи конкурентної переваги. Диверсифікація господарської діяльності підприємства. Особливості стратегічного аналізу підприємства. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики підприємства.

Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Параметри, які характеризують стратегічну позицію підприємства та СЗГ. Ключові фактори успіху СЗГ: види та характеристика. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства. Визначення реальної та потенційної ємності ринку. Привабливість СЗГ та її оцінювання. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм СЗГ. Використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінзі», «Shell» - DPM, моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямків розвитку/дій на ринку.

Загальне управління якістю (TQM). Система технічного забезпечення TQM. Система вдосконалення і розвитку принципів і змісту TQM. Побудова бізнес-процесів відповідно до TQM.

### **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

Поняття і складові змін в соціально-економічній системі. Впливові фактори.

Класифікація змін в організації.

Характеристика концепцій життєвого циклу в системі стратегічного управління організацією. Обґрунтування необхідних перетворень за моделлю організаційного розвитку Л.Грейнера Модель змін в управлінні організацією І. Адізеса «РАЕІ».

Діагностика необхідності змін. VRIO-аналіз для стратегічно-важливих ресурсів. Аналіз ланцюга створення вартості. GAP – аналіз. Підготовка до змін. Стейкхолдери та учасники стратегічних змін. Основні навички і якісні характеристики членів команд. Мотивація до змін. Вимоги до структури



організації у підготовці до змін.

Класифікація стратегій здійснення змін. Теорія «Е» і теорія «О» здійснення змін. Стратегічний континуум. Процес здійснення змін в організації. Концепція Курта Левіна. Модель ADKAR. Модель проведення змін Джона Коттера.

Зміни організаційної структури. Діагностика структурних проблем. Типи організаційних структур. Концепція реінжинірингу бізнес-системи. Сучасні напрямки розвитку організаційних структур.

Зміни ресурсної бази. Сутність і види ресурсів і компетенцій організації. Аутсоринг як метод вдосконалення бізнес-системи. Умови та доцільність аутсорсингу. Аутстафінг персоналу як метод управління ресурсною базою.

Психологічний стан і адаптація працівників до змін. Управління опором змінам. Сутність опору змінам і його причини. Підходи до управління опором змінам. Визначення потенційно лояльних та резистентних працівників

Зміна організаційної культури. Сутність та складові організаційної культури. Типологія організаційних культур. Реформування організаційної культури. Основні помилки.

Закріплення проведених змін та подальший розвиток. Безперервні та дискретні зміни.

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

Поняття проєкту. Умови виникнення проєктів. Класифікація проєктів. Характеристика проєктної діяльності. Середовище проєкту. Заінтересовані особи та учасники проєкту. Життєвий цикл проєкту.

Проєкт як об'єкт управління. Функції проєктного менеджменту. Методи в управлінні проєктами. Процеси управління проєктами. Міжнародні стандарти управління проєктами. Сертифікація в галузі управління проєктами.

Базові засади створення організаційної структури проєкту. Основні форми проєктних структур. Переваги і проблеми матричної структури. Внутрішні організаційні структури у великих проєктах.

Загальна характеристика і види сіткових графіків. Переваги і додаткові можливості сіткових графіків. Сіткове планування в умовах невизначеності. Методи скорочення тривалості виконання проєкту. Календарне планування проєктів. Бюджет проєкту.

Процес управління вартістю проєкту. Елементи вартості проєкту. Чинники вартості проєкту. Показники оцінки вартості (витрат). Планування ресурсів проєкту. Методи моніторингу проєкту. Інструменти контролю проєкту.

## **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ**

Феномен «лідерство»: поняття й сутність. Функції лідера, його особистісні характеристики. Типи лідера та їх характеристика.

Еволюція теорії лідерства. Персоналістичні теорії (теорії лідерських «якостей»); ситуаційні теорії; поведінкові теорії; ціннісні теорії.

Імідж керівника-лідера та його складові. «Зовнішній» та «внутрішній» імідж керівника. Гендерні аспекти лідерства. Напрямки дослідження гендерних аспектів лідерства. Лідерство як груповий процес.



Основні причини створення груп. Етапи розвитку групи. Класифікація груп за розміром, сферою діяльності, рівнем розвитку, метою існування, ступенем формалізації, періодом функціонування та ін. Групова поведінка.

Сутність та специфіка процесу прийняття групового рішення.

Визначення природи конфлікту у функціональній теорії, теорії соціальних груп, теорії конфліктного функціоналізму, когнітивній концепції, теорії поля, психоаналітичних.

Уявленнях про природу індивіда.

Рівні прояву конфліктів: емоційний, когнітивний, поведінковий, регулятивний, комунікативний. Структура конфлікту. Класифікація конфліктів: за джерелом виникнення, за змістом, значущістю, типом розв'язання, формою виявлення, типом структури стосунків, соціальним результатом, обсягом соціальної взаємодії тощо.

Міжособистісні конфлікти як відображення суперечностей у стосунках. Стили поведінки в конфліктній ситуації. Причини виникнення міжособистісних конфліктів. Стадії розв'язання міжособистісного конфлікту. Наслідки розв'язання міжособистісного конфлікту.

## **КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ДОДАТКОВОГО ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**

Оцінювання рівня підготовки, тобто знань і умінь вступника, відбувається на підставі наступних критеріїв:

1. Правильність відповіді.
2. Ступінь усвідомлення програмного матеріалу.
3. Вміння користуватись засвоєним матеріалом.

Результати додаткового фахового вступного випробування оцінюються за 100 бальною шкалою з урахування вищезазначених критеріїв за наступною шкалою:

<b>Рівень підготовки</b>	<b>Вимоги рівня підготовки згідно критеріям оцінювання</b>	<b>Бал за 100 бальною шкалою</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
А	Вступник володіє глибокими, міцними, узагальненими, дієвими знаннями предмету, виявляє неординарні творчі здібності, аргументовано застосовує отримані знання в нестандартних ситуаціях, може самостійно ставити та розв'язувати проблеми. Виявляє творчий підхід і правильно обґрунтовує прийняти рішення, добре володіє різносторонніми вміннями та навичками при виконанні практичних задач.	90-100
В	Вступник продемонстрував в цілому високий рівень теоретичної підготовки згідно вимог, вміння застосовувати отримані знання в процесі аналізу поставленої проблеми, логічно та послідовно викласти фактичний матеріал, робити порівняно аргументовані висновки; Виявляє вміння в цілому вірно обирати необхідні методи розв'язання	82-89



	проблем, правильно їх використовувати, досить коректно інтерпретувати отримані результати.	
C	Вступник знає програмний матеріал, грамотно і за суттю викладає його, припускаючи незначні неточності в доказах, трактовці понять та категорій. При цьому володіє необхідними вміннями та навичками при виконанні практичних задач	74-81
D	Вступник знає тільки основний програмний матеріал, припускає неточності, недостатньо чіткі формулювання, непослідовність у викладанні відповідей. При цьому нетривке володіння вміннями та навичками при виконанні практичних занять.	64-73
E	Вступник продемонстрував певну теоретичну підготовку; виявив вміння проаналізувати поставлену проблему та більш-менш логічно та послідовно викласти фактичний матеріал, робити певні висновки на основі проведеного аналізу.	60-63
FX	Вступник не знає значної частини програмного матеріалу. При цьому припускає принципові помилки в доказах, трактовці понять та категорій, виявляє низьку культуру оформлення знань, не володіє основними вміннями та навичками при виконанні практичних задач. Вступник відмовляється від відповіді на контрольні запитання. Знання та вміння з програмного матеріалу практично відсутні.	Менше 60

Рівень підготовки FX є недостатніми для участі у рейтинговому конкурсі на зарахування.

#### **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:**

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK 7th Edition [Electronic resource]. – Electronic text. data. – Regime of access: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>.

2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK 6th Edition [Electronic resource]. – Electronic text. data. – Regime of access: – [https://www.academia.edu/43014339/A\\_Guide\\_to\\_the\\_PROJECT\\_MANAGEMENT\\_BODY\\_OF\\_KNOWLEDGE\\_PMBOK\\_GUIDE](https://www.academia.edu/43014339/A_Guide_to_the_PROJECT_MANAGEMENT_BODY_OF_KNOWLEDGE_PMBOK_GUIDE).

3. Kosenko N. Formalization of the process of forming a collective of distributed teams. Information systems and innovative technologies in project and program management: Collective monograph. Riga [Electronic resource]. – Electronic text. data. – MA, 2019. P. – 57. – Regime of access: – <http://eprints.kname.edu.ua/55405/1/monography2019>

4. Косенко Н. В. Інформаційна технологія проектного управління формування команд з урахуванням компетентнісного підходу [Електрон. ресурс] : монографія / Н. В. Косенко, Н. В. Доценко, І. В. умаченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Електрон. текст. дані. – Харків : ХНУМГ ім.



О. М. Бекетова, 2019. – 13 с. – Режим доступу: – <http://eprints.kname.edu.ua/48437/>, вільний

5. Prokhorova, V., Bezuhla, Y., Koleshchuk, O., Zaitseva, A. Formation of economic freedom and entrepreneurial culture as strategic dominants of enterprise development transparency. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2023, 6 (13-126), pp. 24 – 32. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.292324>;

URL:<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216852017>; URL: <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/292324>,

6. Prokhorova, V., Mushnykova, S., Zaitseva, A., Gavrysh, O. Convergence of dominant forms of investment capital in the development of socio-economic systems. Eastern - European Journal of Enterprise Technologies, 2024, 1 (13(127)), pp. 122 – 130. DOI: <http://dx.doi.org/10.15587/1729-4061.2024.299127>;URL:

<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216852017>;URL:<https://www.researchgate.net/publication/378750694> Convergence of dominant forms of investment capital in the development of socio-economic systems

7. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту / Ложкін Г. В. — К: Професіонал, 2007. — 407 с.

8. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.

9. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 680 с.

10. Павлова В. А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом: концепція, механізм, стратегія : монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко, Л. А. Гончар. – Дніпро: Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2014. – 150 с.

11. Палеха Ю. І. Ділова етика / Палеха Ю. І. — К.: 2004. — 389 с.

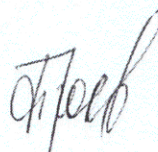
12. Петрова І.Л., Поліщук В.І., Печенізький В.П. Управління змінами. – К.: Міжнародна громадська організація „Фундація польсько-української співпраці ПАУСГ”, 2007. – 118 с.

13. Садеков А.А., Гусев О.Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами / А.А. Садеков, О.Ю. Гусев. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 414 с.

14. Шнайдер Р., Коллерет К., Легри П. Управление реорганизациями компаний / Электронный ресурс. Режим доступу: <https://www.management.com.ua/cm/cm055.html>.

15. Яковенко О. І. Управління проектами та ризиками [Електрон. ресурс] : навч. посіб. / О. І. Яковенко. – Електрон. текст. дані. – Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. – 196 с. – Режим доступу: <http://dSPACE.idgu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/830/1>

Голова предметної комісії,  
доктор економічних наук, професор



Вікторія ПРОХОРОВА