

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Проректор з навчальної роботи

 Анатолій ПОЛУХІН

«16» 01 2023 р.



**ПРОГРАМА**  
**вступного випробування**  
для вступу до аспірантури на здобуття  
наукового ступеня доктора філософії (PhD)

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність: 073 «Менеджмент»


**СМЯ НАУ ПДВВ 19.06(58)-01-2023**

Програму рекомендовано  
кафедрою менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності  
підприємств  
Протокол № 11 від 02.12.2022

Гарант освітньо-наукової програми «Менеджмент»  
третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

 Оксана КИРИЛЕНКО

КИЇВ-2023

	<p>Система менеджменту якості Програма вступного випробування для вступу до аспірантури на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD)</p>	Шифр документа	СМЯ НАУ ПВВ 19.06(58)-01-2022
		Стор. 2 з 12	

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Орієнтовний перелік питань для підготовки до вступного випробування...	3
2. Критерії оцінювання підготовленості вступників.....	10
3. Список рекомендованої літератури.....	10

	Система менеджменту якості Програма вступного випробування для вступу до аспірантури на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD)	Шифр документа	СМЯ НАУ ПВВ 19.06(58)-01-2022
		Стор. 3 з 12	

## ВСТУП

Програма фахового вступного випробування до аспірантури за галуззю знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» відображає кваліфікаційні вимоги до теоретичних знань претендентів для вступу до аспірантури.

Програма є основою для формування переліку питань вступного випробування й складання екзаменаційних білетів.

Метою складання вступного випробування є перевірка й оцінювання фундаментальних знань вступників із менеджменту організацій, корпоративного управління, управління змінами, інвестиційного та фінансового менеджменту, методології й організації наукових досліджень, а також менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, що є передумовою оцінки можливостей для проведення наукових досліджень з обраної галузі науки.


Фахове випробування проводиться з метою виявлення знань, вмінь, компетентної здатності щодо здійснення наукових досліджень, якими повинен володіти фахівець за галуззю знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Завдання до фахового іспиту при вступі в аспірантуру за галуззю знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» містять питання з наступних дисциплін: «Менеджмент», «HR-менеджмент», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Фінансовий менеджмент», «Стратегічний менеджмент».

### **1. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**

#### *Перелік питань з дисципліни «Менеджмент»*


1. Організації та їх загальні характеристики.
2. Методи, принципи, закони і закономірності менеджменту.
3. Управління, спрямоване на успіх. Критерії ефективного управління.
4. Сутність системного підходу до управління організацією.
5. Процесний та ситуаційний підходи в управлінні.
6. Внутрішнє і зовнішнє середовища організації, їх характеристики, взаємозв'язок.
7. Типи організаційних структур управління, їх особливості, переваги та недоліки.

	Система менеджменту якості Програма вступного випробування для вступу до аспірантури на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD)	Шифр документа	СМЯ НАУ ПВВ 19.06(58)-01-2022
		Стор. 4 з 12	

8. Фактори міжнародного середовища в менеджменті.
9. Поняття та класифікація функцій менеджменту. Їх взаємозв'язок.
10. Управлінський процес. Управлінський цикл. Управлінські процедури. Стили управління та їх особливості.
11. Сутність та класифікація методів менеджменту.
12. Сутність, значення та класифікація управлінських рішень.
13. Умови прийняття управлінських рішень. Якість управлінських рішень.
14. Фактори, що впливають на прийняття рішень.
15. Моделі прийняття управлінських рішень.
16. Поняття та загальна характеристика керівництва. Види керівництва.
17. Лідерство, вплив, влада. Сучасні підходи до лідерства.
18. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.
19. Сутність відповідальності та етики в менеджменті. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.
20. Юридична і соціальна відповідальність менеджменту.
21. Результативність та ефективність менеджменту.

### ***Перелік питань з дисципліни «HR-менеджмент»***

1. HR менеджменту, як наука і вид діяльності. Історія створення професії HR менеджмент.
2. Суть та роль професії HR менеджер в сучасних умовах. Основні сфери впливу HR директора в компанії.
3. Визначення основних перспективних планів в HR розвитку персоналу в загальній стратегії компанії.
4. Цінності компанії, як основа управління персоналом.
5. Визначення напрямів та методів підбору персоналу компанії.
6. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел залучення персоналу.
7. Взаємодії HR та інших підрозділів компанії для визначення вимог до вакансій.
8. Основні цілі адаптації персоналу компанії. Процес адаптації персоналу компанії. Роль HR менеджера в адаптації персоналу компанії.
9. Роль HR функції у професійному розвитку працівників компанії.
10. Основні види навчання. Форми оцінювання результатів навчання.
11. Розвиток кар'єри в компанії.

	<p>Система менеджменту якості Програма вступного випробування для вступу до аспірантури на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD)</p>	Шифр документа	СМЯ НАУ ПВВ 19.06(58)-01-2022
		Стор. 5 з 12	

12. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу. Особливості управління мотивацією в компанії. Організація мотивації в компанії.

13. Підходи до оцінки персоналу. Зворотній зв'язок як форма оцінки персоналу. Оцінювання робітників, спеціалістів, керівників на підприємстві.

14. Що означає термін «соціальна відповідальність бізнесу» або «корпоративна соціальна відповідальність»? Соціальні ролі і відносини в колективі компанії.

15. Трудова дисципліна та дисциплінарний вплив.

16. Колективний договір як основа соціального партнерства.

17. Сутність і значення соціального розвитку колективу.


18. Сутність та основні ознаки конфлікту. Форми виробничих конфліктів та їх характеристики. Способи вирішення трудового конфлікту.

19. Інноваційний підхід в HR менеджменті. Як інновації ввійшли в сучасне HR життя українців?

20. Креативність, як основа підтримки та розвитку персоналу, інструмент для лідерських позицій.

### ***Перелік питань з дисципліни «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»***


1. Етапи розвитку зовнішньоекономічної діяльності України.
2. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, його сутність та особливості.
3. Управління зовнішньоекономічної діяльністю на макрорівні.
4. Міжнародні органи регулювання зовнішньоекономічної діяльності країн на світовому рівні.
5. Сутність та мета державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.
6. Методи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.
7. Класичні концепції міжнародної торгівлі як підґрунтя для розвитку менеджменту ЗЕД.
8. Цілі та засоби тарифних та нетарифних обмежень зовнішньоекономічної діяльності.
9. Управління зовнішньоекономічної діяльністю на мікрорівні.
10. Організаційна структура управління зовнішньоекономічної діяльністю підприємства (організації).

	<p>Система менеджменту якості Програма вступного випробування для вступу до аспірантури на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD)</p>	Шифр документа	СМЯ НАУ ПВВ 19.06(58)-01-2022
		Стор. 6 з 12	

11. Організація експортно-імпортних операцій: сутність, технологія здійснення.
12. Торгово-посередницькі операції: поняття, види та форми.
13. Етапи розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства (організації).
14. Стратегічне та тактичне планування зовнішньоекономічної діяльності.
15. Ризики та необхідність їх урахування при плануванні зовнішньоекономічної діяльності.
16. Страхування зовнішньоекономічної діяльності. Види страхування.
17. Зовнішньоторговельні операції на рівні підприємства, методи їх здійснення.
18. Договори із зовнішньоторговими посередниками.
19. Зміст поняття «франчайзинг». Франчайзингові угоди.
20. Міжнародні перевезення як вид зовнішньоекономічної діяльності. Транспортні операції.
21. Організація міжнародних перевезень основними видами транспорту.


### ***Перелік питань з дисципліни «Фінансовий менеджмент»***

1. Сутність фінансового менеджменту та його спрямованість в умовах реального виробництва. Фінансовий менеджмент як складова загальної системи управління підприємством.
2. Склад, характеристика та зміст фінансової звітності згідно з Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку. Мета, основні завдання і функції фінансового менеджменту.
3. Принципи фінансового менеджменту. Механізм фінансового менеджменту.
4. Організаційне та інформаційне забезпечення фінансового менеджменту. Фінансова інформація як важливий чинник фінансової діяльності підприємства в умовах сучасної ринкової економіки.
5. Характеристика форм фінансової звітності як основного джерела інформації. Зміст і завдання аналізу фінансової звітності підприємства як передумови прийняття фінансових рішень.
6. Методи аналізу фінансової звітності підприємства та їх використання в процесі прийняття рішень щодо управління фінансами підприємства. Система показників фінансового стану підприємства.
7. Сутність вартості грошей у часі та її вплив на прийняття фінансових рішень. Сутність майбутньої вартості грошей у часі.
8. Основні чинники, що впливають на зміну вартості грошей у часі.

	Система менеджменту якості Програма вступного випробування для вступу до аспірантури на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD)	Шифр документа	СМЯ НАУ ПБВ 19.06(58)-01-2022
		Стор. 7 з 12	

9. Поточна вартість грошей і її сутність. Фінансова рента та її складові.
10. Зміст, основні завдання та функції управління прибутком підприємства.
11. Мета і завдання управління витратами підприємства. Вплив витрат на розрахунок точки беззбитковості. Сутність запасу фінансової міцності підприємства.
12. Визначення ефекту операційного важеля та його впливу на прийняття управлінського рішення щодо структури витрат підприємства.
13. Сутність дивідендної політики. Оптимальна дивідендна політика підприємства. Характеристика основних чинників, що впливають на розроблення дивідендної політики підприємства.
14. Політика управління необоротними активами підприємства.
15. Політика управління оборотним капіталом підприємства. Характеристика агресивної, консервативної та компромісної моделей формування поточних активів та поточних пасивів підприємства.
16. Політика управління виробничими запасами підприємства. Модель розрахунку оптимальної партії постачання (модель Уїлсона).
17. Політика управління дебіторською заборгованістю. Оптимальна кредитна політика підприємства.
18. Політика управління грошовими активами підприємства. Характеристика моделей управління грошовими активами підприємства.
19. Поняття вартості капіталу підприємства та принципи її оцінки. Необхідність застосування показника вартості капіталу в процесі управління фінансами підприємства.
20. Середньозважена вартість капіталу. Гранична вартість капіталу. Гранична ефективність капіталу.
21. Особливості оцінки вартості власного капіталу. Особливості оцінки вартості позикового капіталу.
21. Визначення чинників, що впливають на формування структури капіталу підприємства. Використання ефекту фінансового важеля при оптимізації структури капіталу. Характеристика складових елементів ефекту фінансового важеля підприємства.
22. Сутність і значення політики управління інвестиційною діяльністю підприємства.
23. Політика управління реальними інвестиціями підприємства.
24. Форми фінансових інвестицій і особливості управління ними. Методи оцінки фінансових інвестицій підприємства.
25. Особливості управління портфелем фінансових інвестицій підприємства.
26. Сутність і значення політики управління грошовими потоками підприємства.



	Система менеджменту якості Програма вступного випробування для вступу до аспірантури на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD)	Шифр документа	СМЯ НАУ ПВВ 19.06(58)-01-2022
		Стор. 8 з 12	

27. Методи оптимізації грошового потоку в короткостроковому періоді часу. Методи оптимізації грошового потоку в довгостроковому періоді часу.

28. Сутність, мета та завдання фінансового планування і прогнозування на підприємстві. Перспективне, поточне та оперативне фінансове планування: їх сутність та взаємозв'язок.

29. Основні фактори виникнення кризових ситуацій і банкрутства підприємства.

30. Сутність та етапи розроблення політики антикризового фінансового управління підприємством при загрозі банкрутства.

31. Механізми фінансової стабілізації підприємства при загрозі банкрутства.

32. Сутність зовнішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства при загрозі банкрутства. Сутність та форми санації підприємства.

### ***Перелік питань з дисципліни «Стратегічний менеджмент»***

1. Сутність поняття – стратегічне управління. Стратегічне управління як галузь діяльності вищого керівництва організації.

2. Стратегічне управління як процес здійснення взаємодії організації з її оточенням. Модель системи стратегічного управління.

3. Проектування організаційної структури та приведення її у відповідність до стратегії.

4. Поняття сучасного стратегічного управління. Принципи аналізу і прогнозування стратегічних управлінських рішень.

5. Стратегія і стратегічне мислення в управлінській діяльності. Алгоритм прийняття стратегічного рішення. Основні принципи стратегічного управління.

6. Зміст і послідовність роботи осіб, які приймають стратегічні рішення. Вимоги до якості та ефективності стратегічних управлінських рішень.

7. Стратегічне управління виробничою сферою (матеріальним виробництвом).

8. Комплекс механізмів управління і його використання в стратегічному управлінні.

9. Основи економічного механізму стратегічного управління компанією.

10. Основи мотиваційного механізму стратегічного управління.

11. Зміст і порядок здійснення аналізу макросередовища.


12. Зміст і порядок здійснення аналізу конкурентів.

13. Зміст і порядок здійснення аналізу стейкхолдерів.


14. Ключові чинники успіху. Ідентифікація ключових чинників успіху.

15. Особливості реалізації стратегії підприємства.



	Система менеджменту якості Програма вступного випробування для вступу до аспірантури на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD)	Шифр документа	СМЯ НАУ ПВВ 19.06(58)-01-2022
		Стор. 9 з 12	

16. Підсистема вищого керівництва компанії, її місце і роль у стратегічному управлінні.
17. Структура і компетенція органів управління при здійсненні стратегічного управління.
18. Підходи до виконання завдання з розробки стратегії, їх особливості, що виявляються в роботі.
19. Стратегія лідерства за витратами, характеристика особливостей.
20. Стратегія широкої диференціації, характеристика особливостей.
21. Стратегія оптимальних витрат, характеристика особливостей.
22. Сфокусована стратегія, що ґрунтується на низьких витратах, характеристика особливостей.
23. Сфокусована стратегія, що ґрунтується на диференціації продукції, характеристика особливостей.
24. Умови реалізації стратегій конкуренції та урахування ризиків.
25. Використання наступальних стратегій у конкурентній боротьбі.
26. Використання оборонних стратегій у конкурентній боротьбі.
27. Стратегія вертикальної інтеграції і конкурентна перевага в бізнесі, характеристика особливостей.
28. Стратегія диверсифікації, характеристика особливостей (споріднені та неспоріднені галузі).
29. Стратегії продажу та ліквідації бізнесу, їх характеристика.
30. Корпоративні стратегії відновлення, економії та реструктуризації портфеля.
31. Стратегії транснаціональної диверсифікації, їх характеристика.
32. Комбіновані стратегії диверсифікації, їх характеристика.
33. Концепція інтернаціоналізації фірми і стратегічне управління.
34. Аналіз факторів конкурентної переваги за М. Портером.
35. Аналіз конкурентоспроможності фірми за Ж-Ж. Ламбертом.
36. Методи аналізу конкурентних переваг (SWOP, GAP), порядок їх використання.
37. Методи аналізу конкурентних переваг (LOTS, PIMS, МакКінсі), порядок їх використання.
38. Міжнародні або глобальні стратегії, їх характеристика.
39. Стратегія лідерів галузі, їх характеристика.
40. Стратегії використання людського потенціалу, їх характеристика.
41. Зміст і послідовність роботи при аналізі конкурентних переваг.
42. Зміст і послідовність роботи при аналізі факторів ефективності нововведень.

	Система менеджменту якості Програма вступного випробування для вступу до аспірантури на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD)	Шифр документа	СМЯ НАУ ПВВ 19.06(58)-01-2022
		Стор. 10 з 12	

## 2. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПІДГОТОВЛЕНОСТІ ВСТУПНИКІВ

Вступне випробування має кваліфікаційний характер.

Шкала оцінювання: національна та ECTS.

### РЕЙТИНГОВІ ОЦІНКИ

#### Виконання окремих завдань вступного випробування

Вид навчальної роботи	Максимальна величина рейтингової оцінки (бали)
Виконання завдання № 1-4	50
Усього	200


#### Відповідність рейтингових оцінок у балах оцінкам за національною шкалою

Оцінка в балах		Пояснення	
101-200	190-200	<b>Відмінно</b> (відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок)	<b>Вступне випробування складено</b>
	175-189	<b>Добре</b> (в загальному вірне виконання з певною кількістю суттєвих помилок)	
	101-174	<b>Задовільно</b> (непогано, але зі значною кількістю недоліків та задовольняє мінімальним критеріям)	
0-100		<b>Вступне випробування не складено</b>	

## 3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Основна:


1. Гальчинський А.С., Єщенко П.С., Палкін Ю.І. Основи економічних знань: навч. посіб. К.: Вища школа, 2018. 544 с.
2. Гонтарева І.В. Підприємництво: підручник. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с.
3. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в управлінні та бізнесі. К.: Лібра, 2019. 270 с.
4. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2018. 584 с.
5. Економіка і бізнес: підручник / за ред. Л.Г. Мельника, О.І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.
6. Економіка і фінанси підприємства: навч. посіб. / за заг.ред. І.М. Метешоп Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. 490 с.
7. Економічна теорія: навч. посіб. Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, О. С. Марченко та ін.; за заг. ред. Л. С. Шевченко. 2-ге вид. Харків: Право, 2019. 268 с.

	Система менеджменту якості Програма вступного випробування для вступу до аспірантури на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD)	Шифр документа	СМЯ НАУ ПВВ 19.06(58)-01-2022
		Стор. 11 з 12	

8. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
9. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 464 с.
10. Мальська М., Білоус С. Менеджмент організацій: теорія і практика. К.: SVA-print, 2019. 190 с.
11. Менеджмент: навч. посіб. / [уклад.: Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко]. Київ : Кондор, 2021. 220 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», 2021. 856 с.
13. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручник. / [С.В. Козир, В.В. Слесарев, С.А. Ус, Т.В. Хом'як]. Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с.
14. Негрей М., Тужик К. Теорія прийняття рішень: підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2018. 272 с.
15. Савіна Г.Г. Сучасний управлінський інструментарій ефективного функціонування підприємств / [Савіна Г.Г., Зайцева О.І., Шукліна В.В. та ін.]. Херсон, ПП Вишемирський В.С., 2017. 235 с.
16. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с.
17. Фінансовий менеджмент: підручник. / [П. Бечко та ін.]. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 496 с.
18. HR-менеджмент: навч. посіб. / І.М. Сочинська-Сибірцева, А.О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

### *Додаткова:*

1. Батченко Л.В., Дятлова В.В., Мойсеєнко К.Є., Ткаченко О.Г. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник / за заг. ред. Дятлової В.В. У 2-х частинах. Частина І. Харків: Вид-во «НТМТ», 2018. 259 с.
2. Гаєвська Л.М., Марченко О.І. Підприємницька діяльність: підручник. Ірпінь: Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України, 2019. 500 с.
3. Кузнецова Т.О., Янковська Л. А., Савіна Н. Б., Семчук Ж. В. Менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів: Магнолія 2006, 2021. 293 с.
4. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянка, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛІНО», 2022. 612 с.

	Система менеджменту якості Програма вступного випробування для вступу до аспірантури на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD)	Шифр документа	СМЯ НАУ ПВВ 19.06(58)-01-2022
		Стор. 12 з 12	

5. Мочерний С.В., Устенко О.А., Чеботар С.І. Основи підприємницької діяльності: навч. посіб. К.: ВЦ «Академія», 2019. 280 с.
6. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / За ред. Ю. Петруні. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 216 с.
7. Сацков М.Я. Практичний менеджмент. Методи і прийоми діяльності керівника. Д.: Сталкер, 2018. 448 с.
8. Сацков Н.Я. Методи та прийоми діяльності менеджерів та бізнесменів. К., 2018. 199 с.
9. Остапчук Т.П., Ткачук Г.Ю., Виговський В.Г., Кушніренко О.М. Управління формуванням бізнес-моделі підприємства: навч. посібник. Житомир: ПП "Рута", 2020. 268 с.
10. Пазинич В.І., Шулешко А.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 408 с.
11. Процесно-структурований менеджмент: методологія та інструментарій: монографія / О.Є. Кузьмін, І.В. Алексєєв, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин та ін.; за ред. О.Є. Кузьміна. Львів: Видавництво «Растр-7», 2018. 428 с.
12. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт: монографія / О.Є. Кузьмін, Н.Я. Петришин, К.О. Дорошкевич. Львів : Міські інформаційні системи, 2017. 320 с.
13. Сизоненко В.О. Сучасне підприємництво: підручник. К.: Знання-Прес, 2018. 440 с.
14. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
15. Товажнянський Л.Л., Романовський О.Г., Пономарьов О.С. Вступ до філософії управління: навч. посіб. Харків, 2019. 96 с.