

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Голова Приймальної комісії,  
Голова комісії з реорганізації НАУ,  
в.о. ректора  
  
\_\_\_\_\_ Ксенія СЕМЕНОВА



«15» 04 \_\_\_\_\_ 2024 року.

**ПРОГРАМА  
ДОДАТКОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ  
ДО АСПРАНТУРИ  
зі спеціальності 073 Менеджмент  
на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
(третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Освітньо-наукова програма «Менеджмент»**

## ВСТУП

Програма додаткових вступних випробувань 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 іспиту й складання екзаменаційних білетів.

Додаткові вступні випробування призначаються особам, які вступають до аспірантури з іншої галузі знань (спеціальності) ніж та, яка зазначена в їх дипломі магістра. Додаткові вступні випробування оцінюються за шкалою «зараховано» або «не зараховано». Вступник, що отримав «не зараховано» до складання вступних випробувань не допускається.

Метою складання додаткового вступного іспиту є перевірка й оцінювання фундаментальних знань вступників із менеджменту, управління бізнес-процесами, макроекономіки, мікроекономіки, фінансового менеджменту, стратегічного менеджменту, а також менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, що є передумовою оцінки можливостей для проведення наукових досліджень з обраної галузі науки.

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

1. Менеджмент як наука і мистецтво. Основні категорії менеджменту.
2. Еволюція управління до XX століття.
3. Школа наукового управління. Адміністративна (класична) школа управління. Школа людських відносин. Біхевіористський підхід.
4. Кількісний підхід в науці управління.
5. Сутність системного підходу до управління організацією.
6. Процесний підхід в управлінні.
7. Ситуаційний підхід в управлінні.
8. Цілі і задачі організації. Внутрішнє і зовнішнє середовища організації, їх характеристики, взаємозв'язок.
9. Організаційні структури. Розподіл праці в організації.
10. Людський фактор в діяльності організації.
11. Постачальники, споживачі і конкуренти організації.
12. Фактори міжнародного середовища в менеджменті.
13. Поняття та класифікація функцій менеджменту. Їх взаємозв'язок.
14. Управлінський процес. Управлінський цикл. Управлінські процедури.
15. Сутність та класифікація методів менеджменту.
16. Сутність планування, його види та їхній взаємозв'язок.
17. Поняття стратегічного планування.
18. Процес стратегічного планування.
19. Бюджет як засіб реалізації стратегії.
20. Поняття мотивації. Потреби і винагороди. Змістовні теорії мотивації. Процесуальні теорії мотивації. Стимулювання праці.
21. Поняття, зміст та види контролю. Системи контролю з зворотним зв'язком. Етапи процесу контролю. Поведінкові аспекти контролю. Характеристики ефективного контролю. Економічність контролю.
22. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Види повноважень.
23. Класифікація організаційних структур управління.
24. Централізація та децентралізація.
25. Поняття регулювання. Його види та етапи.
26. Поняття та види координації.
27. Поняття, характеристики та види комунікацій. Комунікаційний процес, його елементи та етапи.
28. Організаційні комунікації, їх типи і роль в управлінні. Міжособові комунікації. Міжрівневі комунікації. Комунікації між підрозділами.
29. Сутність, значення та класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на прийняття рішень. Якість управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень.

30. Поняття та загальна характеристика керівництва. Лідерство, вплив, влада. Види керівництва. Сучасні підходи до лідерства.
31. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера. Сутність відповідальності та етики в менеджменті. Юридична і соціальна відповідальність.
32. Сутність і основні параметри організаційних перетворень.
33. Загальні та специфічні методи мікроекономічних досліджень.
34. Попит і закон попиту. Крива або графік попиту. Нецінові фактори зміни в попиті. Основи аналізу пропозиції.
35. Пропозиція і закон пропозиції. Крива або графік пропозиції. Нецінові фактори зміни в пропозиції.
36. Суть цінової еластичності попиту, конкретні форми її вираження. Дугова еластичність попиту суть, типи, формула визначення. Точкова еластичність попиту. Можливість різних варіантів розміщення характерних точок на кривих попиту та визначення їх еластичності.
37. Суть цінової еластичності пропозиції, конкретні форми її вираження. Дугова еластичність пропозиції: суть, типи, формула визначення. Точкова еластичність пропозиції. Можливість різних варіантів розміщення характерних точок на кривих пропозиції та визначення їх еластичності.
38. Ціна рівноваги або ринкова ціна: причини формування та суть. Надлишки та дефіцити. Зміна ринкової рівноваги під впливом дії нецінових факторів попиту і пропозиції.
39. Державне регулювання ринкової рівноваги та його наслідки.
40. Поняття корисності, її особливості та спосіб досягнення. Загальна і гранична корисність. Функція корисності як залежність між кількістю одиниць споживаного блага та рівнем корисності, що досягається споживачем.
41. Процес споживання та динаміка зміни загальної і граничної корисності.
42. Раціональний вибір споживача та його дві умови: максимізація загальної корисності та бюджетне обмеження.
43. Криві байдужості як спеціальний інструментарій мікроекономічного аналізу. Властивості кривих байдужості. Карта байдужості.
44. Гранична норма заміщення благ: суть і методичне обчислення.
45. Бюджетне обмеження і можливості споживача. Бюджетна пряма: рівняння і графічна побудова.
46. Фірма, як суб'єкт ринкових відносин. Структура та організаційно-правові форми фірми.
47. Мотивація поведінки фірми. Основні проблеми вибору економічної організації фірми: що виробляти, як виробляти, для чого виробляти.
48. Фактор часу і періоди функціонування фірми: миттєвий, короткостроковий і довгостроковий.
49. Процес виробництва. Ресурси і випуск.

50. Поняття і параметри виробничої функції
51. Стадії виробництва та обґрунтування управлінських рішень щодо розширення та згортання виробництва.
52. Суть витрат фірми. Економічні витрати. Бухгалтерські витрати.
53. Витрати фірми в довгостроковому періоді. Оптимальний випуск продукції фірмою в довгостроковому періоді.
54. Суть доходу та його види. Середній дохід. Загальний дохід. Граничний дохід.
55. Поняття прибутку. Економічний, бухгалтерський та нормальний прибуток. Максимізація прибутку: два підходи.
56. Цінова дискримінація та її наслідки.
57. Економічні наслідки монополії (ефективність використання ресурсів, монополія і науковотехнічний прогрес, монополія і розподіл доходу).
58. Ринок праці: попит і пропозиція праці. Особливості ціноутворення на досконалому і недосконалому ринках праці.
59. Ринки капіталу. Інвестиційні рішення. Фактор часу в аналізі капіталу. Дисконтована вартість та її обчислення. Відсоток.
60. Ринок землі. Земельна рента та ціна землі.
61. Суспільні блага і послуги. Забезпеченість суспільними благами.
62. Макроекономіка як наука, її головна проблема та завдання. Сфери дослідження і функції макроекономіки.
63. Макроекономіка та економічна політика. Види економічної політики.
64. Методологія макроекономіки. Валовий випуск та валовий внутрішній продукт. Методи обчислення.
65. Зайнятість і безробіття. Рівень безробіття. Види безробіття.
66. Неокласична та кейнсіанська теорія ринку праці.
67. Втрати від безробіття. Закон Оукена.
68. Сукупний попит та сукупна пропозиція.
69. Базова модель економічної рівноваги.
70. Механізм грошового ринку: попит на гроші та пропозиція грошей.
71. Процентна ставка: сутність та види.
72. Сутність та види інфляції. Причини та наслідки інфляції.
73. Інфляція попиту. Інфляція витрат.
74. Модель економічного кругообігу у приватній закритій економіці.
75. Функції і графіки споживання та заощадження.
76. Середня та гранична схильність до споживання та заощадження.
77. Заощадження та інвестиції.
78. Основні засади теорії економічного зростання. Джерела та темпи економічного зростання.
79. Сутність та структура економічного циклу. Основні теорії економічного циклу.
80. Модель економічного кругообігу з урахуванням держави.

81. Вплив держави на умови формування економічної рівноваги. Дискреційна фіскальна політика. Автоматична фіскальна політика.
82. Фіскальна політика та державний бюджет.
83. Монетарна політика та її види. Методи здійснення та інструменти монетарної політики.
84. Платіжний баланс та його структура.
85. Валютний курс та методика його обчислення.
86. Валютні системи в розвитку.
87. Вплив зовнішньої торгівлі на економіку.
88. Основні виклики для сучасного бізнесу і недоліки функціонального управління.
89. Передумови і генезис формування функціонального підходу до управління.
90. Еволюція організаційних структур управління.
91. Основні й допоміжні види діяльності. Місце підприємства у ланцюжку створення цінності.
92. Сутність і складові бізнес-процесу. Види процесів. Бізнес-процес як об'єкт управління.
93. Процесний підхід до управління підприємством.
94. Цілі і завдання управління бізнес-процесами. Роль системи бізнес-процесів підприємства в забезпеченні досягнення його цілей. Цикл управління бізнес-процесами.
95. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства.
96. Способи опису бізнес-процесів.
97. Структурний аналіз і проектування бізнес-процесів. Декомпозиція бізнеспроцесів. Блок-схема бізнес-процесу. Карта взаємозв'язків.
98. Моделювання бізнес-процесів, види і складові моделей.
99. Методологія моделювання бізнес-процесів.
100. Планування й організація заходів із впровадження процесного управління.
101. Підходи до впровадження процесного управління на підприємстві.
102. Організаційна структура управління підприємством за процесного підходу.
103. Планування й організація заходів із впровадження бізнес-процесу. Команда з упровадження процесного управління.
104. Регламентація бізнес-процесів підприємства. Структура регламенту бізнес-процесу. Шаблон регламенту бізнес-процесу.
105. Зміст, завдання та етапи безперервного менеджменту процесів.
106. Оцінка стратегічної значущості бізнес-процесів.
107. Процедура вимірювання бізнес-процесів. Ключові показники діяльності.
108. Традиційна система управлінського контролю.

109. Роль нематеріальних активів у забезпеченні успішності підприємства.

## **2. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПІДГОТОВЛЕНОСТІ ВСТУПНИКІВ**

Додаткове вступне випробування оцінюється за двобальною шкалою - склав/не склав.

Для успішного складання додаткового вступного випробування і допуску до фахового іспиту вступник повинен продемонструвати розуміння основних положень питань програми та правильно відповісти не менш, як на 2 питання. У випадку, якщо вступник не склав додаткове вступне випробування, він не допускається до складання фахового вступного випробування та втрачає право брати участь у конкурсному відборі.

## **3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

### ***Основна:***

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів: Світ, 2015. 296 с.
2. Вольвач І.Ю., Фомішиної В.М. Адаптація інструментів управління зовнішньо-економічною діяльністю до євроінтеграційних процесів. Херсон: ХНТУ, 2015. 144 с.
3. Гальчинський А.С., Єщенко П.С., Палкін Ю.І. Основи економічних знань: навч. посіб. К.: Вища школа, 2018. 544 с.
4. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в управлінні та бізнесі. К.: Лібра, 2019. 270 с.
5. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2018 584 с.
6. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності: підручник. К.: Вища школа, 2016. 232 с.
7. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К.: «Центр учбової літератури», 2017. 287 с.
8. Кузьмін О.Є., Мельник навч. посіб. Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ +» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2020. 228 с.
9. Мальська М., Білоус С. Менеджмент організацій: теорія і практика. К.: SVA-print, 2019. 190 с.
10. Негрей М., Тужик К. Теорія прийняття рішень: підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2018. 272 с.

11. 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.

12. Савіна Г.Г. Рушійні сили розвитку бізнесу в умовах ринкової взаємодії / [Г.Г. Савіна, Р.М. Набока, С.Ю. Савін та ін.]. Херсон, ПП Вишемирський В.С., 2014. 286 с.

#### *Додаткова:*

1. Мочерний С.В., Устенко О.А., Чеботар С.І. Основи підприємницької діяльності: навчальний посібник. К.: ВЦ «Академія», 2019. 280 с.

2. Крикавський Є., Чухрай Н. Промисловий маркетинг: підручник. 2- Ге вид. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. 472 с.

3. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підручник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційновидавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2017. 416 с.

4. Сацков М.Я. Практичний менеджмент. Методи і прийоми діяльності керівника. Д.: Сталкер, 2018. 448 с.

5. Сацков Н.Я. Методи та прийоми діяльності менеджерів та бізнесменів. К., 2018. 199 с.

6. Управління – це наука і містецтво: А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. К.: Республіка, 1992. 175 с.

7. Файоль А., Эмерсон Г. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г.Эмерсон и др. К.: Хрещатик, 2017. 800 с.

8. Фельзер А.Б., Доброневський О.В. Техніка роботи керівника: навч. посіб. К.: Вища школа., 2017. 383 с.

9. Шатун В.Т. Основи менеджменту навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2016. 376 с.

10. Шарко М.В. Формування інноваційного потенціалу Підприємств: ФЛП Гринь Д.С., 2014. 201 с.

11. Шегда А.В. Основи менеджменту: К.: Знання, КОО, 2018. 512 с.

12. Інновації: проблеми науки і практики: монографія / [Н.І. Чухрай, В.С. Пономаренко, М.О. Кизима та ін.; Під заг. ред. Кизима М.О., Пономаренко В.С.]. Х.: ФОП Павленко О.Г., 2017. 276 с.

13. Олексів І.Б. Групи економічного впливу в системі управління підприємством: концепція і інструментарій їх відбору та узгодження інтересів: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. 292 с.

14. 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. 428с.

15. Системи прийняття рішень в економіці та техніці: від теорії до практики: монографія / О.Є. Кузьмін, К.О. Дорошкевич, М.М. Вороновська, І.З. Салата та інші, за наук. ред. Савчук Л.М. Павлоград: АРТ Синтез-Т, 2015. 436 с.

16. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент: навч. метод, посіб. Для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2015. 225 с.

17. 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.

18. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія / [Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Чухрай Н.І. та ін.; за ред. А.П. Наливайка]. К: КНЕУ, 2013. 454 с.

19. Сизоненко В.О. Сучасне підприємництво: підручник. К.: Знання-Прес, 2018. 440 с.

20. Сиротенко С.Я. Економіка підприємства: практикум. К.: КНТЕУ, 2017. 108 с.

21. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ Л.Л., РОМАНОВСЬКИЙ О.Г., ПОНОМАРЬОВ О.С. Вступ до філософії управління: навч. посіб. Харків, 2019. 96 с.

22. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity : навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с.

23. Чухрай Н.І. Маркетинг інновацій: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 256 с.

24. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-е вид., перероб. і допов. К.: КНЕУ, 2018. 699 с.