

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»**



ЗАТВЕРДЖУЮ

В.О. президента ДУ КАІ

Ксенія СЕМЕНОВА

Квiтцi 2025 р.

**ПРОГРАМА
ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ ДО АСПРАНТУРИ**

зі спеціальності D3 «Менеджмент»

на здобуття наукового ступеня доктора філософії

(третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти)

Галузь знань D «Бізнес, адміністрування та право»

Освітньо-наукова програма «Менеджмент»

Київ-2025

ВСТУП

Програма фахового вступного випробування до аспірантури за галуззю знань D «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D3 «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.

Метою складання вступного іспиту 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 D «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D3 «Менеджмент».

Завдання до фахового іспиту при вступі в аспірантуру за галуззю знань D «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D3 «Менеджмент» містять питання з наступних дисциплін: «Менеджмент», «HR-менеджмент», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Управління проектами та ризиками», «Стратегічний менеджмент».

д.е.н., професор
завідувачка кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності підприємств



Оксана КИРИЛЕНКО

д.е.н., професор
професор кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності підприємств



Олександр НАУМОВ

Програма вступного випробування до аспірантури зі спеціальності D3 «Менеджмент» на здобуття наукового ступеня доктора філософії (третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти) обговорена та схвалена на засіданні кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств від 31.03.25, протокол № 4.

1. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ІСПИТУ

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.
8. Фактори міжнародного середовища в менеджменті.
9. Поняття та класифікація функцій менеджменту. Їх взаємозв'язок.
10. Управлінський процес. Управлінський цикл. Управлінські процедури. Стилi 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. Модель відрядної форми оплати праці та її системи.
2. Показники руху персоналу.
3. Опишіть підходи до планування чисельності управлінського персоналу.
4. Опишіть види відпусток (згідно законодавства України).
5. Теорія мотивації Мак Клеелланда.
6. Охарактеризуйте випадки звільнення працівників за власним бажанням (згідно законодавства України).

7. Форма погодинної оплати праці та її системи.
8. Опишіть сфери адаптації персоналу «новачків».
9. Опишіть вимоги до проведення співбесіди.
10. Опишіть підходи до планування чисельності виробничого персоналу.
11. Теорія мотивації Герцберга.
12. Охарактеризуйте випадки розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця (згідно із законодавством України).
13. Опишіть види кадрової політики.
14. Опишіть фактори, що впливають на адаптацію новачків.
15. КРІ рекрутера.
16. Поясніть, що таке тарифна система оплати праці, та охарактеризуйте її основні елементи.
17. Теорія мотивації Портера-Лоулера.
18. Охарактеризуйте процедуру роботи з CV та складання профілю посади.
19. Класифікація документів в кадровому діловодстві..
20. Мотиваційна теорія Мак Грегора: теорія X та теорія Y.

Перелік питань з дисципліни «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

1. Зміст та особливості менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, його сутність та особливості.
2. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні: нормативні акти, суб'єкти управління.
3. Міжнародні органи регулювання міжнародної торгівлі.
4. Класичні концепції міжнародної торгівлі.
5. Тарифні та нетарифні обмеження зовнішньоекономічної діяльності.
6. Організаційна структура управління зовнішньоекономічної діяльністю підприємства (організації).
7. Ризики зовнішньоекономічної діяльності: види, способи аналіз та подолання.
8. Зовнішньоторговельні операції на рівні підприємства, методи їх здійснення. Способи виходу підприємства на зовнішні ринки.
9. Договір міжнародної купівлі-продажу товарів: особливості змісту і процедури укладання.
10. Способи визначення якості продукції у договорах міжнародної купівлі-продажу товарів.
11. Способи визначення кількості продукції у договорах міжнародної купівлі-продажу товарів.
12. Ціноутворення у міжнародній торгівлі, види цін та знижок.

13. Міжнародні правила тлумачення комерційних термінів Інкотермс-2020: особливості умов групи Е.
14. Міжнародні правила тлумачення комерційних термінів Інкотермс-2020: особливості умов групи F.
15. Міжнародні правила тлумачення комерційних термінів Інкотермс-2020: особливості умов групи С.
16. Міжнародні правила тлумачення комерційних термінів Інкотермс-2020: особливості умов групи D
17. Умови платежів та способи розрахунків у міжнародній торгівлі: акредитив.
18. Умови платежів та способи розрахунків у міжнародній торгівлі: інкасо.
19. Особливості перевезення товарів морським транспортом: лінійне та судноплавство, нормативне регулювання, організація перевезень.
20. Особливості перевезення товарів морським транспортом: нелінійне судноплавство, види фрахту.
21. Особливості перевезення товарів авіаційним транспортом: регулювання, види, ціноутворення (тарифи).
22. Особливості перевезення товарів наземним (автомобільним та залізничним) транспортом: регулювання, ціноутворення (тарифи)
23. Умови приймання-здавання товару у договорах міжнародної купівлі-продажу товарів.
24. Вимоги до упаковки та маркування у договорах міжнародної купівлі-продажу товарів.
25. Форс-мажорні обставини у договорах міжнародної купівлі-продажу товарів.
26. Способи урегулювання спорів щодо договорів міжнародної купівлі-продажу товарів.
27. Торгово-посередницькі операції: поняття, види та форми. Види посередників.
28. Міжнародна інтеграція бізнес-структур: організаційні форми.
29. Міжнародні компанії: особливості організації та діяльності.
30. Міжнародні ланцюги постачання: склад, структура та специфіка функціонування.
31. Зміст поняття "франчайзинг". Франчайзингові угоди.
32. Страхування зовнішньоекономічної діяльності. Види страхування.
33. Міжнародні інвестиції: види, особливості, регулювання

Перелік питань з дисципліни «Управління проектами та ризиками»

1. Сутність і зміст проектного менеджменту. Проектний менеджмент як складова загальної системи управління підприємством.

2. Поняття проекту, класифікація проектів.
3. Поняття інвестицій, види інвестицій, нормативно-правове регулювання в Україні.
4. Інноваційні проекти: особливості розроблення і реалізації.
5. Джерела фінансування проектів, їх переваги та недоліки.
6. Проектна заявка – зміст, особливості складання.
7. Бізнес-план проекту – види, призначення, структура.
8. Опис продукції і послуг за проектом.
9. Маркетинговий план проекту: зміст і техніка складання.
10. Виробничий план проекту: зміст і техніка складання.
11. Інвестиційний план проекту: зміст і техніка складання.
12. Фінансовий план проекту: зміст і техніка складання.
13. Грошовий потік проекту, порядок розрахунку.
14. Дисконтування: сутність, формула дисконтного множника.
15. Дисконтна ставка: сутність і способи розрахунку
16. Показники ефективності проекту: Чиста теперішня вартість (Net Present Value)
17. Показники ефективності проекту: Індекс прибутковості (Profitability Index).
18. Показники ефективності проекту: Період окупності проекту (Payback period).
19. Показники ефективності проекту: Внутрішня норма прибутковості (Internal rate of return, IRR).
20. Аналіз чутливості проекту: показники, процедура здійснення.
21. Сценарний аналіз проекту показники, процедура здійснення.
22. Поняття ризику і невизначеності, їх джерела та чинники.
23. Проектні ризики: поняття, класифікація.
24. Методи аналізу економічного ризику: статистичний метод.
25. Методи аналізу економічного ризику: експертні методи.
26. Теорія очікуваної корисності Неймана-Моргенштерна
27. Способи здолаття ризику: диверсифікація, її сутність і порядок реалізації.
28. Способи здолаття ризику: розподіл ризику, його сутність і порядок реалізації.
29. Способи здолаття ризику: страхування, його сутність, види, порядок реалізації.
30. Способи здолаття ризику: прийняття та ухилення, сутність і порядок реалізації.

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.
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, Мак-Кінсі), 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.

2. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПІДГОТОВЛЕНOSTІ ВСТУПНИКІВ

Завдання вступного випробування складається з чотирьох завдань, кожне завдання оцінюється за такою шкалою:

Вид навчальної роботи	Максимальна величина рейтингової оцінки (бали)
Виконання завдання 1	50
Виконання завдання 2	50
Виконання завдання 3	50
Виконання завдання 4	50
Разом	200

Відповідність рейтингових оцінок у балах оцінкам за національною шкалою

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

3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Менеджмент: навч.-практ. посіб. для самот. вивч. дисципліни у схемах, таблицях, тестах та завданнях [Електронний ресурс] / М. В. Афанасьєв, І. Я. Іпполітова, В. В. Ушкальов, І. Г. Муренець ; за заг. ред. В. В. Ушкальова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 392 с. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26540>.

2. Самоменеджмент : навч. посіб. [Електронний ресурс] / С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. ; Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. – Електрон. текстові дані (1,29 МБ). – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця,

2020. – 149 с. : іл. – Назва з титул. екрана. – Бібліогр.: с. 136 – 144. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26376>.

2. Мальська М. П. Менеджмент організацій : теорія та практика : навч. посіб. / М. П. Мальська, С. В. Білоус. – Київ : Центр навч. літ., 2020. – 190 с

3. Практикум з менеджменту : навч. посіб. / Т. В. Білорус. – Київ : Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка, 2020. – 185 с.

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

5. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 336 с.

6. Дахно І. І., Алієва-Барановська В. М. Зовнішньоекономічна діяльність – навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2018. 356 с.

7. Зовнішньоекономічна діяльність [Електронний ресурс]: навч. посіб. до виконання розрахункової роботи для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Укладачі: Дунська А. Р., Жалдак Г. П. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 32 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/03fefaf6-575e-4ac9-97e5-1700c8f4eff1/content>

8. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. та доп. / кол. авторів, за ред. Козака Ю. Г. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 292 с.

9. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: конспект лекцій / уклад. Макара О.В. Луцьк: ПП «Поліграфія», 2020. 90 с.

10. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник / кол.авторів, за заг. ред. А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 652 с. DOI <http://doi.org/10.31617/p.knute.2019-895>

11. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. 292 с.

12. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент» /З.Д. Калініченко . Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.

13. Управління ризиками: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / М. О. Кравченко, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 432 с.

14. Вережомська І.Г., Олійник О.М. Кадровий менеджмент: Практикум/ І.Г. Вережомська, О.М. Олійник. – Київ: Ліра-К, 2018. 76с.

15. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу : навч. посібник. – К.: Вид-во Ліра-К. – 2015. – 338с.

16. Негрей М.В., Тужик К.К. Теорія прийняття рішень. Навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2018. 272 с.

17. Старченко Г.В. Управління проектами: теорія та практика: навч. посіб.

Чернігів: видавець Брагінець О.В., 2018. 306 с.

18. Приймак В.М. Управління проектами: Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 464 с.

19. Бровкова О.Г. Стратегічне управління: навч. посіб. Одеса: ВМВ, 2018. 200 с. 2. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.

20. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. і ін. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.

21. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

22. Менеджмент: Навч. посіб. / І.І. Соколи, О.В. Станіславик та ін.; заг. ред. С.В. Філіппової, М.А. Юдіна. Одеса: Бондаренко М.О., 2019. 652 с.

Додаткова:

1. Руденко О. М., Козюра І. В., Ткаленко Н. В., Маргасова В. Г. HR-менеджмент у публічному управлінні: навч. посібн. / О. М. Руденко І. В. Козюра, Н. В. Ткаленко, В. Г. Маргасова. – Київ : Кондор-Видавництво, 2017. – 124 с.

2. Кривобок К. В. Концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств в умовах невизначеності [Електронний ресурс] / К. В. Кривобок // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – Т. 7. – № 2. – С. 190–199. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28115>.

3. Лепейко Т. І. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією [Електронний ресурс] / Т. І. Лепейко, І. А. Грузіна // Економічний простір : зб. наук. пр. – Дніпро : ПДАБА, 2023. – № 184. – С. 107–113. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29678>.

4. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством [Електронний ресурс] / І. М. Перерва // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 29. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27065>.

5. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с. 2. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 224 с.

6. Дикань В.Л. Стратегічне управління. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 272 с. 4. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.

7. Основи формування європейської проєктної культури: Навчально-методичний посібник / В. І. Меняйло, О. В. Тупахіна, О. І. Гура, В. Л. Сарабєєв, Н. В. Воронова / Європейський проєкт EUROPROC («Європейська проєктна культура»). ЗНУ, 2019. Запоріжжя: Просвіта, 2019. 348 с.
8. Управління проєктами. Навчальний посібник. Петренко Н.О. ЦУЛ, 2019. 244 с.
9. Ткаленко С. І. Європейський проєктний менеджмент : практикум / С. І. Ткаленко. К. : КНЕУ, 2014. 192 с. 4. Ткаленко С.І. Європейський проєктний менеджмент: навчальний посібник / С. І. Ткаленко, Л.П. Петрашко. К. : КНЕУ, 2013. 412 с
10. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в управлінні та бізнесі. К.: Лібра, 2019. 270 с.
11. Кузьмін О.Є., Мельник навч. посіб. Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ +» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2020. 228 с.
12. Мальська М., Білоус С. Менеджмент організацій: теорія і практика. К.: SBA-print, 2019. 190 с.
14. Мочерний С.В., Устенко О.А., Чеботар С.І. Основи підприємницької діяльності: навчальний посібник. К.: ВЦ «Академія», 2019. 280 с.
15. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ Л.Л., РОМАНОВСЬКИЙ О.Г., ПОНОМАРЬОВ О.С. Вступ до філософії управління: навч. посіб. Харків, 2019. 96 с.
16. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity : навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с.
17. Gurjar N.A Forward Looking Approach to Project Management. Tools, Trends, and the Impact of Disruptive Technologies. Springer Singapore, 2017.
18. Das T. K. Cultural Values in Strategy and Organization / T. K. Das. – Information Age Publishing, 2021. – 370 p.
19. Gordon F. Management and Visualisation: Seeing Beyond the Strategic / F. Gordon. – Routledge, 2022. – 140 p.