

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



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. президента ДУ КАІ**

**Ксенія СЕМЕНОВА**

«квітень» 2025 р.

**ПРОГРАМА  
ДОДАТКОВОГО 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 додаткових вступних випробувань 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.

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.

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 додаткового 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 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.
110. Тарифні та нетарифні обмеження зовнішньоекономічної діяльності.
111. Ризики зовнішньоекономічної діяльності.
112. Договір міжнародної купівлі-продажу товарів: зміст, укладання.
113. Менеджмент якості: сучасні підходи та концепції.
114. Міжнародні правила тлумачення комерційних термінів Інкотермс.
115. Міжнародні компанії: особливості організації та діяльності.
116. Поняття інвестиційного проекту, класифікація проектів.
117. Інноваційні проекти – сутність, зміст, особливості розроблення і реалізації.
118. Бізнес-план проекту – види, призначення, структура.
119. Грошовий потік – поняття, порядок розрахунку.
120. Дисконтування: сутність, формула дисконтного множника.
121. Чиста теперішня вартість проекту (Net Present Value).
122. Індекс прибутковості проекту (Profitability Index).
123. Період окупності проекту (Payback period).
124. Внутрішня норма прибутковості (Internal rate of return, IRR).
125. Аналіз чутливості проекту.
126. Поняття ризику і невизначеності, їх джерела та чинники.
127. Методи аналізу економічного ризику.
128. Способи подолання економічного ризику.

## **2. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПІДГОТОВЛЕНOSTІ 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. Менеджмент: навч.-практ. посіб. для самост. 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. Верезомська І.Г., Олійник О.М. Кадровий менеджмент: Практикум/ І.Г. Верезомська, 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. Чернівці: видавець Брагинець 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 проектної культури: Навчально-методичний посібник / В. І. Меньяло, О. В. Тупахіна, О. І. Гура, В. Л. Сарабєєв, Н. В. Воронова / Європейський проєкт EUROPROC («Європейська проектна культура»). ЗНУ, 2019. Запоріжжя: Просвіта, 2019. 348 с.
8. Управління проектами. Навчальний посібник. Петренко Н.О. ЦУЛ, 2019. 244 с.
9. Ткаленко С. І. Європейський проектний менеджмент : практикум / С. І. Ткаленко. К. : КНЕУ, 2014. 192 с. 4. Ткаленко С.І. Європейський проектний 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.