

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Голова приймальної комісії,

ректор \_\_\_\_\_ Віктор БОГОМОЛОВ

«28» березня 2025 року

**ПРОГРАМА**

вступного іспиту за спеціальністю D3 Менеджмент, освітньою програмою  
«Менеджмент» для вступу на навчання на третій (освітньо-науковий) рівень  
вищої освіти для здобуття освітнього ступеня **доктора філософії**

Харків – 2025

## ВСТУП

Третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти відповідає восьмому кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає здобуття особою теоретичних знань, умінь, навичок та інших компетентностей, достатніх для продукування нових ідей, розв'язання комплексних проблем у галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, оволодіння методологією наукової та педагогічної діяльності, а також проведення власного наукового дослідження, результати якого мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

Метою вступного іспиту є добір і формування контингенту найбільш здібних здобувачів освіти шляхом оцінювання їх знань, умінь та практичних навичок, необхідних для якісної підготовки докторів філософії в галузі знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю D3 «Менеджмент».

На навчання за програмою PhD на конкурсній основі приймаються особи, які здобули вищу освіту ступеня магістра (спеціаліста). До вступних випробувань допускаються особи, які вчасно подали всі необхідні для вступу документи згідно з правилами прийому до ХНАДУ.

**Мета вступного іспиту:** перевірка і оцінка знань при підготовці фахівців третього освітньо-наукового рівня.

Вступники до аспірантури повинні:

**знати:**

- понятійно-термінологічний апарат менеджменту;
- основні закони, закономірності, принципи менеджменту;
- сутність підприємства, взаємозв'язок його внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;
- особливості менеджменту на різних етапах життєвого цик

## **ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ВСТУПНОГО ІСПИТУ**

Вступний іспит до аспірантури за спеціальністю D3 «Менеджмент» проводиться в формі письмового екзамену.

Під час вступного іспиту вступники фіксують свою відповідь на аркуші зі штампом Приймальної комісії.

Вступний іспит проводиться за екзаменаційним білетом, який містить три теоретичних питання.

## **ОСНОВНА ЧАСТИНА**

### **ЗМІСТ ПРОГРАМИ**

#### **Сучасні напрямки теоретико-методологічних розробок в області управління**

Наочні і міждисциплінарні підстави управління. Методологічні основи побудови типологій системних концепцій менеджменту. Концепція життєвого циклу розвитку систем. Менеджмент на основних етапах життєвого циклу підприємства. Тенденції розвитку підприємств автомобільного транспорту. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності.

#### **Історичний розвиток систем управління**

Логіка розвитку систем управління, чинники, що визначають динаміку і напрям еволюції систем управління. Порівняльний аналіз систем управління в різних соціо-культурних та політичних середовищах. Історичний досвід розвитку систем управління в окремих країнах. Економічні і соціологічні школи стратегій. Принципи виділення шкіл стратегій. Історична еволюція окремих шкіл стратегічного менеджменту. Концепції ресурсного підходу і ринкової орієнтації стратегій.

#### **Управління економічними системами, принципи**

Функціональний зміст управління. Довгострокові, середньострокові і короткострокові аспекти управління організацією, поточне управління. Структури управління організацією. Управління організацією по стадіях її життєвого циклу: моделі Грейнера і Адісеса.

### **Процес управління організацією, її окремими підсистемами і функціями**

Функції управління: суть і об'єктивні передумови їх розвитку, класифікація. Місце і роль функцій в управлінському процесі. Цілеполагання і планування в управлінні організацією. Система цілей і цінностей організації. Види і категорії цілей організації: стратегічні і оперативні, довгострокові і короткострокові, економічні і соціальні. Контроль, моніторинг і бенч-маркінг. Взаємозв'язок функцій управління, процесів ухвалення і здійснення управлінських рішень. Етапи процесу ухвалення і здійснення управлінського рішення. Методи аналізу і прогнозування управлінських рішень.

### **Управління проектами**

Професійні стандарти по управлінню проектами, програмами і портфелями проектів. Стратегічний підхід до управління проектами. Управління портфелем проектів. Управління програмою. Оцінка зрілості управління проектами. Процеси управління проектом. Області знань в управлінні проектами. Управління змістом проекту. Ієрархічна структура робіт проекту. Планування розкладу проекту. Метод критичного шляху. Метод освоєного об'єму. Ризик-менеджмент. Управління ризиками проекту. Управління закупівлями проекту. Мережева модель проекту. Корпоративна система управління проектами: структура, етапи розробки і впровадження. Корпоративний проектний офіс: структура, функції, підходи до оцінки зрілості. Порівняльний аналіз програмних інструментів управління проектами. Професійні компетенції проектного менеджера. Проектне фінансування

## **Теоретичні основи стратегічного управління**

Природа стратегії. Еволюція понять стратегія. Концепція "5П" стратегій Р. Мінцберга, її роль у рішенні стратегічних проблем організації на сучасному етапі розвитку. Стратегічний і операційний аспекти управління організацією. Базові елементи моделі стратегічного управління. Джерела і чинники, що визначають конкурентні переваги, стратегічний успіх і зростання цінності компанії. Розвиток форм стратегічного партнерства.

Рівні стратегічного управління. Конкурентоспроможність бізнесу. Теоретичні основи конкурентних і корпоративних стратегій. Еволюція типології корпоративних, конкурентних і функціональних стратегій. Оптимізація розміру фірми і вертикальна інтеграція, стратегії диверсифікації. Стратегічні напрями розвитку бізнесу. Конкурентні стратегії М. Портера. Формування і управління ланцюжками створення цінності. Конкурентоспроможність автотранспортних послуг: поняття та методи оцінки. Економічні і соціологічні школи стратегій.

## **Концепція стейкхолдерів: групи впливу, їх цілі і інтереси**

Бачення і місія організації, особливості їх розробки і коректування. Віддзеркалення в місії і в стратегічних цілях організації інтересів її менеджерів, акціонерів і працівників.

## **Корпоративне управління**

Моделі корпоративного управління і принципи корпоративного управління. Принцип розділення прав власності і контролю. Форми і методи корпоративного контролю. Соціальна і економічна відповідальність бізнесу. Соціальна і екологічна відповідальність бізнесу. Корпоративна політика як інструмент балансу інтересів. Кодекси корпоративної поведінки. Рада директорів: склад, функції.

трудових конфліктів і їх дозволу.

### **Управління організацією в контексті міжнародного бізнесу**

Організація і управління багатонаціональними корпораціями. Міжнародні бізнес-стратегії компанії, їх типи і особливості. Міжнародні альянси і мережі фірм. Злиття і поглинання в міжнародному бізнесі. Міжнародні аспекти у області управління персоналом. Проблеми кроскультурної взаємодії і управління кроскультурними колективами.

### **Теорія і практика антикризового управління організацією**

Стадії розвитку кризи та їх економічні індикатори. Фактори, що обумовлюють виникнення та розвиток кризових явищ в організації. Банкрутство як результат розвитку кризових явищ в діяльності підприємства.

Інститут банкрутства як інструмент реформування економіки, його призначення та функції.

Сутність, мета, завдання та принципи антикризового управління підприємством. Розвиток моделей антикризового управління.

Суб'єкти антикризового управління та вимоги до них. Етапи антикризового управління підприємством. Ліквідація підприємства: сутність, наслідки, правове регулювання. Методичне забезпечення аналізу зобов'язань неплатоспроможного підприємства. Сутність, цілі та завдання розробки антикризової програми підприємства. Антикризовий інструментарій підприємства та його характеристика. Критерії та показники завершення санації банкрутства. Моделі антикризового управління. Класична модель оздоровлення.

## **ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**

1. Сучасні напрямки теоретико-методологі

12. Управління організацією в контексті міжнародного бізнесу.
13. Історичний розвиток системи управління.
16. Організація як складна система та як об'єкт управління. Моделі підприємства як відкритої системи.
17. Концепція стейкхолдерів.
18. Методологічні основи побудови типологій системних концепцій менеджменту.
19. Корпоративне управління: моделі, принципи, форми і методи.
20. Внутрішньофірмове планування: зміст і задачі. Основні цілі, методологія і особливості довгострокового, середньострокового і стратегічного планування.
21. Проектування ієрархії менеджменту. Проектування складу структурних одиниць.
22. Проблеми кроскультурної взаємодії управління кроскультурними колективами.
23. Делегування повноважень як передумова ефективності управлінських рішень. Основні правила делегування повноважень.
24. Типові дисциплінарні порушення на підприємстві. Дисциплінарний вплив.
25. Форми об'єднання підприємств в Україні.
26. Модель діагностики кризових ситуацій та банкрутства. Моделі антикризового управління. Класична модель оздоровлення.
27. Стратегічні напрями розвитку бізнесу.
28. Конкурентоспроможність автотранспортних послуг: поняття та методи оцінки.
29. Ефективність праці персоналу.
30. Види технологій розробки управлінських рішень. Ініціативно-цільова технологія розробки управлінських рішень. Технологія "Управління по результатам". Технологія "Управління на базі потреб і інтересів".
31. Стратегічний аналіз і діагностика.
32. Термін і практика управління некомерційними організаціями.
33. Економічна ефективність при розробці управлінських рішень. Оцінка ефективності роботи функціональних підрозділів апарату управління.
34. Теорія і практика антикризового управління.
35. Тенденції розвитку підприємств автомобільного транспорту. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності.
36. Економічні і соціологічні школи стратегій.
37. Перспективи, сутність та особливості акціонерних товариств, їх різновиди. Порядок утворення органів управління, специфіка організаційної структури. Збори акці

38. Соціальна і економічна відповідальність бізнесу.
39. Управління персоналом в АТП. Особливості управління на сучасному етапі: концепції, методи.
40. Теорія адміністративної поведінки Р. Сайлеона.
41. Зміст і види корпоративних стратегій. Матричні методи вибору корпоративних стратегій.
42. Природа організаційних змін, різновиди нововведень.
43. Соціальна відповідальність у менеджменті.
44. Лідерство як груповий процес. Сутність та специфіка процесу прийняття групового рішення.
45. Природа та рівні прояву конфліктів.
46. Конфліктні ситуації: різновиди та причини виникнення.
47. Характеристика концепцій життєвого циклу в системі стратегічного управління організацією.
48. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера.
49. Перелічіть основні стадії життєвого циклу за моделлю І.Адізеса «РАЕІ».
50. Діагностика необхідності змін. Аналіз організаційних ресурсів.
51. Карта стейкхолдерів та поведінки з ними в залежності від можливостей та інтересу.
52. Основні групи, залучені до процесу змін.
53. Теорія «Е» і теорія «О» здійснення змін: характеристика, переваги і недоліки.
54. Концепція процесу здійснення змін Курта -Левіна.
55. Проблеми організаційних структур.
56. Поняття і характеристика реінжинірингу.
57. Сутність опору змінам і його причини.
58. Підходи до управління опором змінам.
59. Сутність та складові організаційної культури.
60. Концепція інтернаціоналізації і стратегічне управління.

### **КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЗНАНЬ ТА УМІНЬ ВСТУПНИКІВ**

Програму вступного випробування (іспиту) зі спеціальності складено на підставі програм рівня вищої освіти магістра зі спеціальності D3- «Менеджмент» у ХНАДУ.

Вступ

вступного іспиту складає 200 балів. Мінімальна кількість балів вступного іспиту для вступу на навчання складає не менше 125 балів (за шкалою від 100 до 200). Якщо, виконуючи завдання, вступник не надав жодної вірної відповіді, то він отримує оцінку «незадовільно».

Оцінка за іспит складається з таких складових:

- вміння вступника розкрити зміст питань, позначених в екзаменаційному білеті, різноманітність використаних способів зіставлення інформації, повнота та коректність відповіді (30 балів);
- вміння показати взаємозв'язок теорії і практики менеджменту з означеної проблематики, адекватність запропонованих заходів виявленим проблемам (30 балів);
- вміння логічно мислити, науково аргументувати власну точку зору, доводити аргументи на підтвердження власних висновків і пропозицій (30 балів);
- вміння використовувати під час відповіді посилення на емпіричну інформацію (соціально-економічну статистику, результати соціологічних та експертних досліджень, соціальні факти тощо) (10 балів).

В екзаменаційній відомості в національній та європейській системах оцінювання знань і при переведенні оцінки в систему ЄКТС викладач керується співвідношеннями, поданими нижче у таблиці.

### Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

| Оцінка в балах | Оцінка за національною шкалою | Оцінка за шкалою ЄКТС |          |
|----------------|-------------------------------|-----------------------|----------|
|                |                               | Оцінка                | Критерії |
| <b>190-200</b> |                               |                       |          |

|         |              |    |                                                                                                                                              |
|---------|--------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |              |    | основних положень; з допомогою викладача може аналізувати навчальний матеріал, виправляти помилки, серед яких є значна кількість суттєвих.   |
| 125–149 |              | Е  | "Достатньо" - Вступник володіє навчальним матеріалом на рівні, вищому за початковий, значну частину його відтворює на репродуктивному рівні. |
| 116–124 | Незадовільно | FX | "Незадовільно" - Вступник володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну частину матеріалу.                          |
| 100–115 |              | F  | "Неприйнятно" - Вступник не володіє матеріалом.                                                                                              |

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ: 2018. 237 с.
2. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків : Фабула, 2019. 464 с.
3. Безус А.М., Менеджмент: навчальний посібник : К.: АМУ, 2015. 268 с.
4. Білецька К.В. Основи менеджменту: навч. посіб. Луцьк : СЛУ ім. Лесі Українки, 2013. 226 с.
5. Білорус Т.В. Менеджер-ерудит: навчальний посібник. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2016. Випуск 1.: Менеджмент. 50 с.
6. Білорус Т.В., Горбась І.М. Менеджмент: практикум. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2014. 471 с.
7. Вечеров В. Т., Міщенко, А. П. Котуранова Т. В., Основи менеджменту: підручник.. Д. : Свидлер А. Л., 2012. 351 с.
8. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Х.: Харк. нац. аграр. ун

Мостенської. Київ: Кондор, 2013. 756 с.

17. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика : кол. монографія / за ред. Н. С. Скопенко, О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2020. 404 с.

18. Менеджмент організацій. Теорія та практика: навчальний посібник /Г.Є. Мошек, В.Л. Федоренко, О.В. Коваленко та ін. К.: «Видво ЛІРА-К», 2019. 808 с.

19. Менеджмент у структурах видавничо-поліграфічного комплексу: навчальний посібник / Т.І. Лепейко, Т.П. Близнюк, А.В. Котлик та ін. Харків: Вид. ХНЕУ. 2011. 352 с.

20. Менеджмент: навч. посібник. [колективне видання]; за заг. редакція І.О. Александрова. Одеса : Астропринт, 2015. 388 с.

21. Менеджмент: питання та відповіді. Навч. посібник. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.

22. Менеджмент: підручник. [колективне видання] за ред. М. М. Єрмошенка. Київ: Нац. акад. упр., 2011. 656 с.

23. Міждисциплінарний словник з менеджменту: Навч. посіб. [колективне видання] за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. К. : Нічлава, 2011. 624 с.

24. Муромець Н. Є. Мирошниченко Ю. В., Менеджмент : навч. посіб. Харків : ФОП Мезина В. В., 2017. 324 с.

37. Management of a viable enterprise on the basis of the approach to management of a «living» organization and the concept of viable systems. In: *Problems and prospects of development of the road transport complex: financing, management, innovation, quality, safety – integrated approach* / Fedotova I., Shersheniuk O., Prokopenko M., Britchenko I., Vazov R. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 2021. Ch. 5. P. 63-80.

38. Mezentseva O., Bezpartochnyi M., Marchenko V. Fundamentals of Management for Enterprises. Textbook for beginners: textbook tool. Sofia: VUZF Publishing House - St. Grigorii Bogoslov, 2020. 116 p.

39. Principles of Management / D.S. Bright, A.H. Cortes, E.Hartmann et al. OpenStax, Rice University, 2019. 664 p.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту  
Протокол № 14 березня 2025 р. № 7/1188

Голова предметної комісії,  
декан факультету управління  
та бізнесу, проф.

Інна ШЕВЧЕНКО

ПОГОДЖЕНО:

Завідувач кафедри  
менеджменту, проф.

Оксана КРИВОРУЧКО

Заступник голови  
приймальної комісії, проф.

Ілля ДМИТРІЄВ