



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА “КРОК”**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова Приймальної комісії

А.М. Кучко

27 Березня 2025 р.

ПРОГРАМА

фахового випробування

для здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії

освітньо-наукова програма «Менеджмент»,

спеціальність D 3 «Менеджмент»,

Автори: В.Г. Алькема, докт.екон.наук, проф.

Г.М. Пазєєва, к. екон. наук, доцент

РОЗГЛЯНУТО І СХВАЛЕНО

на засіданні кафедри

управлінських технологій

(протокол № 10 від «17» лютого 2025 р.)

Завідувач кафедри

1 Алькема **В. Алькема**

Київ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
ПРОГРАМА	4
МОДУЛЬ 1. ТЕОРІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	4
1.1. Поняття і сутність менеджменту.....	4
1.2. Основи теорії прийняття управлінських рішень.....	4
1.3. Методи обґрунтування управлінських рішень.....	4
МОДУЛЬ 2. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ	5
2.1. Планування в організації.....	5
2.2. Організація як функція управління.....	5
2.3. Мотивація.....	6
2.4. Управлінський контроль.....	6
МОДУЛЬ 3. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ	7
3.1. Сутність методів менеджменту.	7
3.2. Економічні методи менеджменту.	7
3.3. Адміністративні методи менеджменту.....	8
3.4. Соціально-психологічні методи менеджменту.....	8
МОДУЛЬ 4. ПРОЦЕСИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНІСТЬ	9
4.1. Лідерство.....	9
4.2. Комунікації в управлінні.....	10
4.3. Ефективність управління.....	10
СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТА	10
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ВІДПОВІДЕЙ НА ВСТУПНИХ ВИПРОБУВАННЯХ	11
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	12

ВСТУП

Прийом вступників для здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії з освітньо-наукової програми «Менеджмент», спеціальності ДЗ «Менеджмент», на основі ступеня магістра (освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста), проводиться за результатами фахового вступного випробування.

Вимоги до здібностей і підготовленості вступників. Для успішного засвоєння освітньо-наукової програми доктора філософії вступники повинні мати ступінь магістра (освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліста) за будь-якою спеціальністю та здібності до оволодіння знаннями, уміннями і навичками в галузі економічних, технічних, управлінських наук. Обов'язковою умовою є вільне володіння державною та англійською мовою.

Характеристика змісту програми. Програма вступного іспиту охоплює коло питань, які в сукупності характеризують вимоги до знань і вмінь особи, що бажає навчатись в аспірантурі ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» з метою здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії з освітньо-наукової програми «Менеджмент», спеціальності ДЗ «Менеджмент».

Програма побудована за функціональними модулями і має між предметний синтетичний характер. У кожному модулі інтегровано матеріал певного функціонального спрямування з різних дисциплін. При цьому органічно поєднуються теоретичні, прикладні питання та матеріали операційного характеру, які дозволяють виявити знання й уміння використовувати категоріальний апарат, аналітичне мислення, методи обґрунтувань і розрахунків шляхом проведення самостійної науково-дослідницької, науково-організаційної, педагогічної та практичної діяльності у сфері менеджменту.

Порядок проведення іспиту визначається правилами прийому до вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК».

ПРОГРАМА

МОДУЛЬ 1. ТЕОРІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Поняття і сутність менеджменту

Організація, цілі її діяльності, види та критерії успіху. Поділ праці в організації та необхідність управління нею.

Характеристика різних поглядів на сутність менеджменту. Поняття «менеджмент» у широкому та вузькому розумінні. Менеджмент як наука, як процес практичної діяльності, як мистецтво

Функції менеджменту: планування, організація діяльності, мотивація та контроль. Взаємозв'язок та взаємозалежність функцій. Цикл менеджменту.

Рівні менеджменту: вищий, середній, нижчий.

Сфери менеджменту: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, наукові дослідження та розробки, стратегія.

Ролі менеджера в організації: міжособові; інформаційні; пов'язані з прийняттям рішень.

Якості менеджера: технічні здібності; аналітичні здібності; здібності взаємодіяти з людьми; діагностичні здібності; концептуальні здібності. Співвідношення якостей та навичок, необхідних менеджеру на різних рівнях (сферах) управління.

1.2. Основи теорії прийняття управлінських рішень

Поняття управлінського рішення, його місце і значення в управлінні. Вимоги до управлінських рішень. Наслідки управлінських рішень. Чинники, що впливають на процес прийняття управлінського рішення: людські та організаційні.

Класифікація управлінських рішень. Індивідуальні та групові рішення. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів.

Інтуїтивна та раціональна моделі прийняття рішень. Етапи раціональної технології прийняття рішень: діагноз проблеми; накопичення інформації про проблему; опрацювання альтернативних варіантів; оцінка альтернатив; прийняття рішення.

1.3. Методи обґрунтування управлінських рішень

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Переваги та недоліки використання кількісних та якісних методів. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів. Методи

математичного програмування. Суть і значення моделювання в прийнятті управлінських рішень. Основні типи моделей: фізична, аналогова, математична. Процес побудови моделей. Застосування моделей в практиці управління.

Сутність та цілі використання платіжної матриці. Побудова “дерева рішень” та вибір оптимального варіанту.

Експертні методи прийняття рішень. Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності.

МОДУЛЬ 2. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Планування в організації

Поняття і місце планування в системі управління. Основні елементи системи планування в організації. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Ситуаційні фактори планування. Методи аналізу середовища. SWOT-аналіз. Сутність мети. Вимоги до ефективних цілей. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

Види цілей та планів в менеджменті: стратегічні, тактичні, оперативні. Визначення місії. Сутність та структура бізнес-плану. Поняття стратегії, її значення та необхідність розробки. Елементи стратегії та процес її розробки. Рівні стратегії: загальнокорпоративна стратегія; стратегія бізнесу; функціональна стратегія. Класифікація стратегій. Аналіз стратегічних альтернатив. Методи вибору стратегії.

Програми. Політика. Стандартні операційні процедури. Основи управління часом. Правила розробки щоденного плану роботи менеджера.

2.2. Організація як функція управління

Сутність організації діяльності та її місце в системі управління. Поняття та значення організаційної структури управління (ОСУ). Параметри ОСУ: ступінь складності; ступінь формалізації, ступінь централізації. Чинники та методи вибору ОСУ.

Діапазон управління. Висока та плоска структури управління. Горизонтальний і вертикальний поділ праці в організації. Механізми координації. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації; тимчасові робочі групи; комісії. Нетрадиційні засоби координації.

Повноваження, їх види, взаємини, принципи передачі. Делегування повноважень. Повноваження і відповідальність. Складові процесу організаційного проектування. Методи перепроєктування робіт: ротація робіт;

формування робочих модулів; розширення роботи; збагачення роботи; використання альтернативних графіків; створення інтегрованих робочих команд; створення автономних робочих команд; «гуртки якості».

Типи ОСУ. Механістичні структури управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна. Органічні структури управління: матрична, проектна, програмно-цільова, бригадна.

Сильні та слабкі сторони бюрократичної моделі організації. Централізовані та децентралізовані ОСУ.

Сутність та види організаційних змін. Процес управління організаційними змінами. Модель процесу організаційних змін К. Левіна. Етапи процесу організаційних змін: визначення необхідності змін; визначення цілей організаційних змін; діагноз; планування змін і вибір техніки змін; здійснення змін; оцінка змін. Причини опору організаційним змінам і методи подолання опору змінам.

2.3. Мотивація

Сутність та місце мотивації в системі управлінні. Основні категорії мотивації: потреби та винагорода. Внутрішнє і зовнішнє винагородження як інструменти мотивації. Історичний аспект мотивації.

Класифікація мотивів трудової діяльності. Процес мотивації. Взаємозв'язок потреб, цілей, дій у моделі процесу мотивації.

Змістові теорії мотивації. Ієрархія потреб Абрахама Маслоу. Теорія набутих потреб Девіда Мак-Клелланда. Теорія потреб Клейтона Альдерфера. Двофакторна теорія Ф.Герцберга. Процесійні теорії мотивації. Теорія очікувань Віктора Врума. Теорія справедливості Стейсі Адамса. Мотиваційна модель Портера-Лоулера. Види стимулів: матеріальні та нематеріальні, позитивні та негативні. Основні форми оплати праці: тарифна, відрядна, почасова, комісійна, комбінована. Методи управління персоналом: правові, адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Національні моделі мотивації. Японська та американська моделі управління персоналом.

2.4. Управлінський контроль

Сутність контролю та його місце в системі управління.

Види управлінського контролю. Попередній, поточний і заключний контроль. Формальний та неформальний контроль. Централізований та децентралізований контроль. Суцільний, вибірковий та разовий контроль.

Етапи процесу контролю: встановлення стандартів; вимірювання результатів; порівняння досягнутих результатів зі стандартами; впровадження корегуючи дій. Методи контролю.

Основні характеристики ефективної системи контролю.
Причини опору контролю та шляхи їх подолання.

МОДУЛЬ 3. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Сутність методів менеджменту

Сутність методів менеджменту як сукупності способів впливу керуючої системи на керовану. Видова класифікація методів менеджменту. Ознаки класифікації методів в сучасних наукових дослідженнях в галузі управління та адміністрування. Визначення сфери застосування та обмеження в застосуванні методів менеджменту. Оцінка ефективності та результативності застосування методів менеджменту.

3.2. Економічні методи менеджменту

Сутність, місце та роль економічних методів управління серед методів менеджменту. Економічні методи як основа економічних відносин. Роль економічних інтересів у застосуванні економічних методів. Взаємозв'язок економічних інтересів і засобів стимулювання матеріальної зацікавленості колективу й окремих працівників у досягненні найкращих результатів. Сукупність засобів та інструментів в реалізації економічних методів. Сфера застосування економічних методів та наявні обмеження. Збалансування особистих інтересів учасника процесу зі суспільними і груповими інтересами при реалізації економічних методів. Розробка загальних планово-економічних показників і засобів їх досягнення при застосуванні економічних методів. Взаємозв'язок між ефективністю економічних методів та дієвістю й результативністю економічних важелів і стимулів, які спонукають членів трудового колективу до ефективної роботи. Види робіт, які реалізуються під час використання економічних методів: планування, аналіз, господарський розрахунок, стимулювання, ціноутворення, фінансування, кредитування та облік. Обґрунтування доцільності застосування економічних методів управління. Зіставлення витрат і результатів: матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, заробітну плату, собівартість, прибуток, ціну. Основні інструменти в реалізації економічних методів. Сучасні дослідження результативності та ефективності застосування економічних методів.

3.3. Адміністративні методи менеджменту

Сутність, місце та роль адміністративних методів в управлінні сучасною організацією. Сучасна класифікація адміністративних методів управління. Класифікація методів організаційно-стабілізуючого впливу. Організаційно-

розпорядчі методи управління. Форми розпорядження. Методи дисциплінарного впливу. Регламентування. Види регламентів. Методика розробки регламентів. Сучасні підходи до розробки регламентів. Адміністративне діловодство в організаціях. Адміністрування управлінських рішень. Форми адміністрування управлінських рішень. Система комунікацій та інформаційного забезпечення реалізації адміністративних методів. Організація та контроль реалізації адміністративних методів. Оцінка ефективності та результативності реалізації адміністративних методів.

3.4. Соціально-психологічні методи менеджменту

Сутність та роль соціально-психологічних методів менеджменту. Об'єкти соціально-психологічних методів управління на рівні організації. Важливість цих методів в управлінні персоналом підприємства. Мета соціально-психологічних методів. Трудова активність та розвиток творчої ініціативи робітників як центральне завдання соціально-психологічних методів управління. Особливість соціально-психологічних методів менеджменту. Результативність соціально-психологічних методів менеджменту як ступінь їх впливу на поведінку працівників через неекономічні, соціальні та духовні інтереси. Сукупність прийомів і засобів соціального та психологічного впливу на весь колектив і окремих працівників для підвищення їхньої трудової та творчої активності. Система соціально-психологічних методів управління. Управління окремими груповими явищами і процесами. Управління індивідуально-особистою поведінкою. Соціальний вплив. Формування і розвиток трудових колективів. Соціальне нормування колективу. Соціальне нормування праці. Матеріальне стимулювання працівників. Психологічний вплив. Регулювання взаємин між працівниками. Комплектування мікрогруп. Гуманізація праці. Мотивація праці. Сфера застосування інструментів соціально-психологічного впливу. Психологічні методи управління поділяють на такі основні групи: методи формування і розвитку трудового колективу; методи гуманізації стосунків у трудовому колективі; методи психологічного спонукання (мотивації); методи професійного відбору і навчання.

МОДУЛЬ 4. ПРОЦЕСИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНІСТЬ

4.1. Лідерство

Сутність та необхідність влади, впливу та лідерства.

Форми влади: примусу, винагороди, експертна, еталонна, законна.

Підходи до лідерства: поведінковий, ситуаційний, „теорія великих людей”.

Поняття стилю керування і континууму стилів керування. Авторитарно-демократичний континуум стилів керування Танненбаума-Шмідта. Континуум стилів керування Р. Лайкерта. Двомірне трактування стилів керування вченими університету штату Огайо. Таблиця стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутон.

Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера. Модель “шлях - мета” Т. Мітчела та Р. Хауса. Теорія життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара.

Поняття групи та команди. Формальні та неформальні групи в організації. Методи формування команди. Командні ролі.

Конфлікти, їх причини, наслідки, типи та способи вирішення.

4.2. Комунікації в управлінні

Поняття комунікації та її роль у системі управління. Види комунікації. Вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації. Вербальні та невербальні комунікації. Формальні і неформальні комунікації в організації.

Рівень засвоєння інформації. Вимоги до ефективної комунікації.

Модель процесу комунікації. Основні елементи комунікації. Основні етапи процесу комунікації: формування концепції обміну інформацією; кодування та вибір каналу; передавання повідомлення; декодування; усвідомлення змісту ідеї відправника; зворотній зв'язок. Змістовна характеристика етапів процесу комунікації.

Комунікаційні мережі. Базові типи комунікаційних мереж і критерії ефективності їх застосування. Мережа неформальних комунікацій. Управління комунікаційними процесами.

Комунікаційні бар'єри та заходи для їх подолання. Перешкоди на шляху до ефективної комунікації: фільтрація; вибіркоче сприйняття; семантичні перешкоди; поганий зворотній зв'язок; соціокультурні відмінності між відправником та одержувачем повідомлення; інформаційні перевантаження. Методи подолання перешкод до ефективної комунікації.

4.3. Ефективність управління

Поняття ефективності та результативності управління. Фактори, які впливають на ефективність управлінської діяльності. Продуктивність праці.

Види ефективності управління. Економічна ефективність менеджменту. Соціальна ефективність менеджменту. Організаційна ефективність менеджменту. Внутрішня, зовнішня та загальна ефективність.

Кількісні та якісні показники ефективності управлінської діяльності. Критерії ефективності та методи її оцінки. Формули визначення ефективності.

Способи підвищення ефективності управлінської діяльності.

СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТА
ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № _____

1. Мета, завдання і значення дисципліни „Менеджмент”.
2. Соціальна відповідальність та етика менеджменту.
3. Сутність та види організаційних змін
4. Презентація дослідницької пропозиції

КРИТЕРІЇ

оцінювання відповідей на вступних випробуваннях

Критерії визначають загальні підходи до визначення рівня навчальних досягнень вступників для здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії освітньо-наукової програми «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент» та встановлюють відповідність між вимогами до знань і умінь вступників та показником оцінки в балах.

Ці Критерії реалізуються в нормах чотирьох рівнів досягнень: відмінно, добре, задовільно, незадовільно.

Рівень досягнень	Оцінка (5- бальна шкала)	Оцінка (12- бальна шкала)	Оцінка (шкала від 100 до 200 балів)
відмінно	5	10-12	180-200
добре	4	7-9	150-179
задовільно	3	4-6	120-149
незадовільно	2	1-3	100-119

Відмінно – знання вступника є глибокими, міцними, системними, вступник вміє застосовувати знання для виконання завдань, вміє самостійно оцінювати різноманітні ситуації, виявляти і відстоювати особисту позицію.

Добре – вступник знає істотні ознаки понять, явищ, вміє пояснити основні закономірності, а також самостійно застосовувати знання в стандартних ситуаціях, володіє розумовими операціями (аналізом, узагальненням тощо), вміє робити висновки, виправляти допущені помилки. Відповідь правильна, логічна, обґрунтована, хоча у ній бракує власних суджень.

Задовільно - вступник відтворює основний навчальний матеріал, виконує завдання за зразком, володіє елементарними знаннями з дисципліни. Визначення понять дає з помилками й неточностями.

Незадовільно – відповідь фрагментарна, характеризується початковими уявленнями про предмет вивчення.

При оцінюванні відповіді на вступному випробуванні враховуються:

- правильність, логічність, обґрунтованість, цілісність;
- рівень володіння розумовими операціями: вміння аналізувати, синтезувати, порівнювати, класифікувати, узагальнювати, робити висновки тощо;
- вміння виявляти проблеми та розв'язувати їх;
- самостійність суджень.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с.
2. Основи менеджменту: конспект лекцій: навчальний посібник /укладачі: Т. В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с. <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>
3. Пекар В. О. Різноманітний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. 2-е вид., доповнене. Харків: Фоліо, 2020. 192 с.
4. Менеджмент: навчальний посібник/ А. М. Балашов [та ін.]; за заг.ред. А. М. Балашова, Г. Є. Мошека. Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. 646 с
5. Менеджмент: підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с
6. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: кол. монографія / за ред. Н. С. Скопенко, О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2020. 404 с. URI: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/32138>
7. Гришко В.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С.61-67 DOI [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2246](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2246)
8. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>
9. Запша Г.М., Дідур Г.І., Рошін І.Г. Теоретико-методологічне забезпечення сучасного менеджменту. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. №25. С.4-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_25_3.
10. Плахотнік О.О., Кучер М.М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 5. С. 75-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_5_13.
11. Синиченко А. Сучасна парадигма менеджменту організацій в умовах трансформаційних перебудов. *Економіка та суспільство*. 2022. №46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-65>
12. Седікова І., Седіков Д. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Food Industry Economics*. 2022. № 14(3). <https://doi.org/10.15673/fie.v14i3.2360>
13. Чепелюк М.І. Методологічний базис формування системи стратегій підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 59 - 63. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-9>
14. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в

контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с. URI: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26372>

15. Сергієнко Т., Крайнік О., Лобань С. Формування системи стратегічного управління підприємства в умовах цифровізації. *Менеджмент і бізнес*. 2023. №2. С.25-36. URL: <https://emsesd.com.ua/uk/journals/2-2023>