

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»

ПОГОДЖЕНО

Заступник директора Навчально-наукового інституту фінансів, економіки, управління та права  
к.е.н., доцент

Ірина КРЕКОТЕНЬ

«29» 03 2024 р.

ЗАТВЕРДЖЕНО

Голова приймальної комісії,  
виконувач обов'язків ректора,  
д.е.н., професор

Володимир ОНИЩЕНКО

2024 р.



**ПРОГРАМА**

**ДОДАТКОВОГО ВСТУПНОГО ІСПИТУ ДО АСПІРАНТУРИ**

**Галузь знань:**

**07 УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Спеціальність: 073 МЕНЕДЖМЕНТ**

**Рівень вищої освіти:**

**ТРЕТІЙ (ОСВІТНЬО-НАУКОВИЙ)**

Програма ухвалена на засіданні вченої ради ННІФЕУП

(протокол № 3 від 28 березня 2024 р.)

Полтава 2024

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Мета проведення вступного іспиту зі спеціальності 073 «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти третього освітньо-наукового рівня «доктор філософії» – виявлення відповідності знань, умінь і навичок вступників до аспірантури вимогам освітньо-кваліфікаційної характеристики зазначеної спеціальності. Особам, які вступають до аспірантури з іншої галузі знань (спеціальності) ніж та, яка зазначена в їх дипломі магістра (спеціаліста), призначаються додаткові вступні випробування з метою попередньої оцінки відповідності знань та вмінь вступника встановленим вимогам.

*Вимоги до здібностей і підготовленості абітурієнтів.* Для успішного засвоєння освітньо-наукової програми підготовки доктора філософії вступники до аспірантури повинні мати ступінь магістра (або освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліста) та здібності до оволодіння знаннями, уміннями і навичками в галузі загальних нормативних («Філософія науки»,

«Методологія економічних досліджень», «ІТ у практиці наукових досліджень» тощо) та спеціалізованих фахових дисциплін. Вступник має володіти системою загальнонаукових та спеціальних методів, професійними методиками та технологіями, необхідними для забезпечення ефективного менеджменту на підприємствах. Обов'язковою умовою є вільне володіння державною мовою.

*Характеристика змісту програми.* Програма вступного фахового випробування охоплює коло питань, які в сукупності характеризують вимоги до знань і вмінь особи, що бажає навчатись в аспірантурі Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» з метою здобуття освітньо-наукового рівня «доктор філософії» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Програма має міжпредметний характер, охоплюючи ключові аспекти таких нормативних дисциплін: «Менеджмент організацій і адміністрування», «Управління інноваційною діяльністю», «Стратегічний менеджмент», «Управління проектами», «Фінансовий менеджмент».

Модулі програми відповідають компетенціям, для виконання яких має бути підготовлений магістр (спеціаліст). Теоретичний зміст предметної області ґрунтується на поняттях, концепціях, принципах та їх використанні для реалізації менеджменту на підприємствах. Вступне випробування проводиться у письмовій формі, триває 2 академічні години (90 хв.) і складається з трьох відкритих теоретичних завдань.

При підготовці до вступного випробування рекомендується користуватися літературою, наведеною у кінці програми.

## 2. ПРОГРАМИ ДИСЦИПЛІН

### МОДУЛЬ 1. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ

Суть та зміст менеджменту. Рівні управління підприємством. Історія розвитку менеджменту. Закони, закономірності та принципи менеджменту. Класифікація цілей підприємства. Функції і методи менеджменту. Місце і значення планування в циклі менеджменту. Основні елементи системи

планування. Етапи процесу планування. Поняття стратегії та її елементи. Складові елементи місії організації. Основні методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів управлінських рішень.

Сутність функції «організування» та її місце в системі управління. Організаційна структура як результат організаційної діяльності. Вплив технології, розмірів організації, зовнішнього середовища та обраної стратегії на організаційну структуру. Сутнісна характеристика процесу організаційного проектування. Делегування повноважень і типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні). Співвідношення категорій «вплив», «влада», «повноваження», «лідерство». Централізація і децентралізація. Поділ управлінської праці (сфери і рівні менеджменту). Діапазон контролю і фактори, що впливають на його величину. Характеристика основних типів організаційних структур управління: лінійної, функціональної, лінійно-функціональної, дивізійної, матричної. Сфери застосування різних типів організаційних структур.

Сутнісна характеристика «мотивування» як функції управління. Співвідношення понять «потреби», «спонукання», «стимули», «мотивація». Види стимулів та їх характеристика. Модель процесу мотивації. Внутрішнє і зовнішнє винагородження. Класифікація потреб співробітників організації відповідно до теорій змісту мотивації. Метод збагачення праці і його застосування в практичній діяльності організації.

Роль і місце контролю в системі управління. Етапи процесу контролю: вимірювання процесів; порівняння реального виконання зі стандартами; оцінка та реакція. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю: попередній; поточний; завершальний. Класифікація інструментів управлінського контролю. Дисфункціональний ефект системи контролю та методи його подолання.

## МОДУЛЬ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.

Передумови формування системи стратегічного менеджменту. Характеристика етапів еволюції стратегічного менеджменту. Складові системи стратегічного управління.

Мета діагностики факторів непрямого та прямого впливу зовнішнього середовища. Методика проведення аналізу факторів зовнішнього середовища підприємства та визначення можливостей та загроз макросередовища підприємства. Методика діагностики галузі. Методика проведення аналізу факторів внутрішнього середовища підприємства. Розробка профілю діяльності підприємства та профілю полярностей. Процес виявлення домінантних конкурентних переваг підприємства, його позиції на ринку та в конкурентній боротьбі, аналіз стану товарного (господарського) портфелю. Роль, сутність, основні цілі стратегічного аналізу підприємства. Рівні стратегічного аналізу.

Методи та інструменти стратегічного аналізу. Методика проведення стратегічного аналізу. Особливості SWOT-аналізу як стратегічного інструментарію. Моніторинг в системі стратегічного планування. Генерування та аналіз стратегічних альтернатив як етап стратегічного планування.

Мета та завдання формування стратегічного потенціалу підприємства. Складові стратегічного потенціалу підприємства. Багаторівнева структурна модель формування стратегічного потенціалу підприємства. Етапи процесу формування стратегічного потенціалу. Сукупність показників локальних потенціалів підприємства.

Основні поняття конкурентоспроможності організації. Аналіз конкурентоспроможності компанії на основі визначення конкурентоспроможності товару. Оцінка конкурентної позиції організації методом конкурентних переваг.

Класифікація стратегій. Зв'язок загальних стратегій із «життєвим циклом підприємства». Головні функціональні стратегії. Базові стратегії розвитку бізнесу. Види конкурентних стратегій. Алгоритм здійснення стратегічного вибору підприємства. Сутність аналізу портфеля бізнесів та його основні етапи.

Роль та значення стадії реалізації в процесі стратегічного управління. Відділ стратегічного розвитку підприємства: мета, задачі, призначення. Стратегічний контроль. Стандарти виконання конкурентної стратегії.

### МОДУЛЬ 3. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Функції та процеси проектного менеджменту. Модель управління проектами як поєднання основних функцій проектного менеджменту та інструментів їх реалізації. Основні риси проекту. Види проектів, їх характеристика. Учасники проекту. Фази життєвого циклу проекту. Організація системи управління проектами. Основні різновиди організаційних структур управління проектами: переваги та проблеми використання. Технологія проектування організації в системі управління проектами. Проектування організаційної структури управління проектами.

Сутність, мета та завдання ініціалізації проекту. Структура та зміст проектного завдання. Роль учасників розробки проектного завдання. Мета та функції проектного планування. Характеристика робіт з планування проекту. Вимоги до послідовності виконання робіт з планування проекту. Організація планування.

Методологія структуризації проекту, її характеристика і значення. Підсистеми робочої структури: кінцеві результати, субпроекти, робочі модулі, робочі елементи; їх характеристика. Основні ознаки робочого пакета як найнижчого рівня робочої структури. Планування послідовності робіт. Методи календарного планування. Сітьові графіки: основна мета та завдання розробки. Оцінювання тривалості робіт (проекту). Моделювання тривалості робіт.

Характеристика ресурсів проекту. Особливості планування людських ресурсів. Ресурсні гістограми: сутність, алгоритм побудови, згладжування ресурсних гістограм за умов нестачі ресурсів. Система вимог до джерел забезпечення проекту. Адміністрування контрактів. План залучення капіталу (джерела фінансування проекту).

Види витрат по проекту, методика їх обчислення. Особливості планування витрат у часі. Підходи до скорочення тривалості проекту з урахуванням витрат по роботах. Інструментарій контролювання проектів. Контролювання виконання календарних планів та бюджетів підрозділів. Звітність у системі контролю: завдання, принципи побудови, форма подання. Основні роботи на етапі завершення проекту. Сутність та види проектних ризиків.. Якісний та кількісний аналіз ризиків проектів. Можливі стратегії поведінки компанії щодо ризиків.

Основні сфери та напрями управління персоналом у проектах. Вимоги щодо проектного менеджера. Формування команди проекту. Стадії розвитку команди та специфіка управління на кожній стадії. Стратегії запобігання конфліктів. Організаційна культура проекту.

#### МОДУЛЬ 4. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Мета короткострокового та довгострокового фінансування діяльності підприємства. Ринки довгострокових та короткострокових капіталів. Процедура вибору найбільш прийняттого джерела фінансування. Внутрішні та зовнішні джерела фінансування підприємства.

Операційна та фінансова діяльність підприємства. Управління прибутком від операційної і фінансової діяльності. Механізм та управління формуванням прибутку та витрат підприємства. Планування прибутку й рентабельності. Платежі з прибутку та оподаткування прибутку підприємства. Використання прибутку та управління розподілом прибутку.

Класифікація фондових ринків. Ринок власного і позикового капіталу, а також гібридних інструментів. Первинний і вторинний фондовий ринок. Основні індикатори фінансового ринку. Показники ринків облігацій та діяльність кредитних рейтингових агентств. Діяльність фондів взаємного інвестування.

Поняття інвестицій та інвестиційної діяльності. Сутність і завдання інвестиційного менеджменту. Класифікація та види інвестицій. Основні типології напрямків інвестування. Інвестиційна політика підприємства. Форми реальних інвестицій і особливості управління ними. Види інвестиційних проектів. Методи оцінки реальних інвестиційних проектів. Особливості та напрями іноземного інвестування в Україні. Управління ризиками інвестиційного проекту.

Вартість капіталу як міра прибутковості. Визначення середньозваженої і граничної вартості капіталу та їх роль в оцінці ефективності інвестицій. Управління структурою капіталу підприємства. Фінансовий, виробничий та фінансово-виробничий леверидж. Вплив структури капіталу на вартість фірми,

дохід на акцію. Взаємозв'язок між структурою капіталу та середньозваженою вартістю капіталу підприємства.

Фінансове планування на підприємстві: зміст і завдання. Оперативне, поточне, стратегічне фінансове планування. Бюджетування в системі фінансового планування. Операційний бюджет підприємства. Прогнозування фінансової діяльності фірми: прогноз обсягів продажу, метод проектного фінансового звіту. Фінансове планування як процес оцінки фінансових ресурсів, необхідних для продовження операцій компанії і своєчасного визначення методів фінансування. Методи визначення фінансових потреб: метод відсотка від товарообігу, метод балансу грошових надходжень, метод обліку обіговості коштів.

Поняття банкрутства, групи зобов'язань підприємства перед фіскальною системою, фінансово-кредитною системою, перед кредиторами, акціонерами та працівниками підприємства. Заходи щодо запобігання банкрутству: тактичні, стратегічні. Реорганізаційні процедури регулювання кризового стану підприємств: санація, зовнішнє управління майном боржника. Ліквідаційні процедури підприємства-боржника.

## МОДУЛЬ 5. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Зміст понять «новація» та «інновація»: відмінність й взаємозв'язок. Сутність та види інноваційної діяльності організації. Структура інноваційного процесу: основні етапи та види діяльності. Моделі інноваційного процесу. Сутність, цілі, завдання та принципи інноваційного менеджменту. Система управління інноваціями: суб'єкт, об'єкт управління, механізм управління. Функції та методи інноваційного менеджменту.

Сутність, мета та принципи державної інноваційної політики. Прямі та непрямі методи державної підтримки інноваційного підприємництва в Україні. Державні пріоритети у сфері науки та технологій. Організаційні форми забезпечення розвитку інноваційних процесів (технопарки, технополіси, бізнес-інкубатори, венчурні та консультативні фірми та ін.). Галузеві міжфірмові дослідницькі інститути, науково-технічні альянси, консорціуми та спільні підприємства як форми співробітництва між фірмами в інноваційній діяльності.

Поняття інноваційного потенціалу підприємства, його складові та методи оцінки. Маркетинг як основа ефективного впровадження продуктивних інновацій. Процес маркетингового дослідження в інноваційному менеджменті. Життєвий цикл нововведення. Маркетингові стратегії на етапах ЖЦТ. Програма розробки нового товару. Основні підходи до встановлення ціни на нові товари. Рішення про управління каналами розподілу інноваційних продуктів. Комплекс просування інноваційного продукту та сучасні маркетингові комунікації.

Процес упровадження інновацій в організації. Стратегічне та тактичне планування інноваційної діяльності. Зміст та типи інноваційних стратегій, умови

та наслідки їх реалізації. Організаційні структури управління НДДКР на підприємстві. Основні методи організації інноваційного процесу на підприємстві. Система мотивації інноваційної діяльності в організації. Методи стимулювання творчої активності персоналу. Визначення причин та засобів подолання опору впровадженню інновацій в організації.

Поняття ефективності та види ефектів інновацій. Система показників для оцінки інноваційної діяльності підприємства. Методи оцінки економічної ефективності та соціальних наслідків упровадження інновацій. Сутність інноваційного проекту, його види та основні методи оцінки ефективності. Визначення показників ефективності інноваційного проекту: чиста поточна вартість (NPV), період окупності (Ток), індекс доходності (ID), середньорічна рентабельність (СР).

### 3. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

Додатковий вступний іспит проводиться у письмовій формі. Користування довідниками та іншою допоміжною літературою не дозволяється. Додаткові вступні випробування оцінюються за шкалою «зараховано» / «не зараховано». Вступник, що отримав «не зараховано» до складання вступних фахових випробувань та випробувань з іноземної мови не допускається.

Таблиця

Критерії оцінювання відповідей на питання у білетах

Оцінка	критерій
Зараховано	Надана повна відповідь на поставлені запитання, або відповідь з незначною кількістю помилок
Не зараховано	Знання з питань програми відсутні; вміння використовувати прийоми, способи та інструменти управління не виявлені

### 4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Менеджмент організацій. Авторський колектив [за редакцією доктора економічних наук В.В. Гришка, доктора економічних наук, професора В.О. Онищенко]. Полтава: Полтавський літератор, 2007. 416 с.
2. Комеліна О.В. Управління проектами. Теорія і практика професійного управління бізнес-проектами та програмами розвитку : підруч. [в 3 ч.] / [В.О. Онищенко, О.В. Редкін, О.В. Комеліна, Д.М. Толкачов]. Полтава : ПолтНТУ, 2017.
3. Комеліна О.В., Болдирева Л.М., Гринько О.В. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / Полтава: ПолтНТУ, 2015. 279 с.
4. Ржепішевська В.В., В.В. Добрянська. Організація праці менеджера: Навчальний посібник / Полтава: ПолтНТУ, 2013. 255 с.
5. Глебова А.О., Бондар О.В. Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник / К.: «Освіта України», 2013. 480 с.

6. Глебова А.О., О.В. Бондар-Підгурська Ділове адміністрування (Корпоративне управління)/ Київ, Видавництво Ліра – К, 2015. 487с.
7. Бізнес-планування: навчальний посібник. Укл.: О.В. Зернюк, В.В. Ржепішевська. / Полтава: ПолтНТУ, 2015. 226 с.
8. Управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник. Укл.: О.В. Комеліна. / Полтава: ПолтНТУ, 2017. 180 с.
9. Комеліна О.В., Самойленко І.О. Управління енергоефективністю підприємств: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2017. 362 с.
10. Управління проектами в міжмуніципальному співробітництві. Навч. посібник. / В.В. Гришко, М.І. Васильченко: – GIZ, 2019. 246 с. URL: <http://reposit.nupr.edu.ua/handle/PolntNU/6350>
11. Навчальний посібник із дисципліни «Технологічні інновації» / Укладачі: О.В. Комеліна, д.е.н., професор, А.А. Комеліна, к.е.н. Полтава: ПолтНТУ, 2019. 175 с.
12. Стратегічне і проектне управління. Модульний комплекс-практикум. Модуль № 1 «Світові стандарти організації стратегічного, програмно-цільового, проектного та корпоративного управління розвитком держави, її економіки, високотехнологічних науково-виробничих систем і підприємств»: навч. посібник. / [О.В. Редкін, А.О. Чайкіна, О.Є. Зима, О.С. Максименко]. Полтава, ПолтНТУ, 2019. 98 с.
13. Стратегічне і проектне управління. Модульний комплекс-практикум. Модуль № 2 «Науково-методичні та практичні аспекти застосування світових стандартів управління при формуванні та реалізації стратегічних програм розвитку України та її основних елементів»: навч. посібник. / [О.В. Редкін, А.О. Чайкіна, О.Є. Зима, О.С. Максименко]. Полтава, ПолтНТУ, 2019. 75 с.
14. Ю.А. Харченко. Програмні оболонки і пакети: навчальний посібник. / Полтава: ПолтНТУ, 2016. 102 с.
15. Ю.А. Харченко. Моделювання економічних ризиків: навчальний посібник / Полтава: ПолтНТУ, 2018. 111 с.
16. Ю.А. Харченко. Економетрика, оптимізаційні методи та моделі: навчальний посібник / Полтава: ПолтНТУ, 2019. 142 с.
17. Поради управлінцям. Методичні рекомендації щодо підвищення якості управлінських рішень. Авторський колектив / [за редакцією доктора економічних наук В.В. Гришка]. Полтава: Полтавський літератор, 2008. 192 с.
18. Бай С.І. Менеджмент організацій. Електронний підручник / К.: КНТЕУ, 2011.
19. Бай С.І., Еайдай Ю.В., Микитенко Н.В. Операційний менеджмент: електрон. підруч. / К.: КНТЕУ, 2012.
20. Божидарнік Т.В., Василик Н.М. Креативний менеджмент: навч. посібник / Херсон: Олді-плюс, 2014. 498 с.
21. Бондар О.В., Глебова А.О. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Київ: Освіта України, 2013. 480 с.



22. Бушуев С.Д. Управління проектами та програмами: Підручник [для студ. вищ. навч. зал.] / [С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, А.Я. Казарезов, К.В. Кошкін та ін.] Миколаїв: видавництво Торубари О.С., 2010. 352 с.
23. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / [В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко]. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
24. Маслак О.І., Воробйова Л.Д. Економіка промислового підприємства: навч. посібник / К.: ЦУЛ, 2011. 172 с.
25. Корпоративне управління: навч. посібник / відп. ред. Н.О. Сімченко; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". К.: НТУУ "КПІ", 2012. 444 с.
26. Основи менеджменту: підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / кол. авт.; за ред. А.А. Мазаракі, І.В. Чумаченко. Х.: Фоліо, 2014. 846 с.
27. П'ятницька Е.Т. Стратегічне управління: навч. посіб. / [за ред. Е.Т. П'ятницької]. К.: КНТЕУ, 2013. 408 с.
28. Поважний О.С. Корпоративне управління: підручник / [О.С. Поважний, Н.С. Орлова, А.О. Харламова]; Донец. держ. ун-т упр. К.: Кондор, 2013. 244 с.
29. Сірко А.В. Економічна теорія: політекономія: навч. посібник / К.: ЦУЛ, 2014. 416 с.
30. Управління персоналом: підручник. Вид. 2-е із змінами / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. К.; Краматорськ: КНЕУ: НКМЗ, 2014. 666 с.
31. Федулова Л.І., Андрощук Г.О., Мазаракі А.А. Інноваційна політика: підручник / К.: КНТЕУ, 2012. 603 с.
32. Яркіна Н.М. Економіка підприємства: навч. посібник / К.: Ліра-К, 2015. 497 с.
33. Управління персоналом: підручник / За заг. ред. В.М. Данюк. 2-ге вид., зі змінами. К.: КНЕУ, 2014. 666 с.
34. Стратегічне управління корпораціями: навч. посібник / [О.М. Скібіцький, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза]. К.: ЦУЛ, 2016. 480 с.
35. Петренко Н.О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Управління проектами: навч. посібник / К.: ЦУЛ, 2016. 244 с.