

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНБАСЬКА ДЕРЖАВНА МАШИНОБУДІВНА АКАДЕМІЯ

ЗАТВЕРДЖУЮ



Ректор ДДМА

Віктор КОВАЛЬОВ

« _____ » _____ 2025 р.

ПРОГРАМА ВСТУПНОГО ФАХОВОГО ІСПИТУ
для вступу на навчання за третім освітньо-науковим
рівнем/ступенем доктора філософії

Спеціальність

D3 Менеджмент

Освітньо-наукова програма

Менеджмент

Голова предметної комісії

_____ Євгеній МИРОНЕНКО

(підпис)

(Власне ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

I ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Програма фахового вступного випробування орієнтована на вступників в аспірантуру за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» з підготовки докторів філософії на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти зі спеціальності D3 «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право».

Для успішного засвоєння освітньо-наукової програми «Менеджмент» підготовки доктора філософії вступники до аспірантури повинні мати ступінь магістра (або освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліста) та продемонструвати високий рівень володіння загальними і спеціальними компетентностями, встановленими Стандартом вищої освіти України другого (магістерського) рівня, галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право», спеціальності D3 «Менеджмент», затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 10.07.2019 р. № 959. Обов'язковою умовою є вільне володіння державною мовою.

Організація та проведення вступних випробувань відбувається у порядку, визначеному у Положенні про приймальну комісію Донбаської державної машинобудівної академії.

Мета вступного фахового випробування зі спеціальності – відбір на конкурсній основі до навчання в аспірантурі осіб, які продемонстрували найвищий рівень загальних та спеціальних компетентностей в предметній області спеціальності D3 «Менеджмент», а саме парадигм, законів, закономірностей, принципів, історичних передумов розвитку менеджменту; концепцій системного, ситуаційного, адаптивного, антисипативного, антикризового, інноваційного, проєктного менеджменту тощо; функцій, методів, технологій та управлінських рішень у менеджменті.

Програма фахових вступних випробувань – це перелік основних питань, які складають його зміст.

Програма має міжпредметний характер з охопленням ключових аспектів предметної області спеціальності D3 «Менеджмент» у розрізі таких модулів (компонентів), сформованих з урахуванням спеціальних (фахових) компетенцій, для виконання яких має бути підготовлений магістр (спеціаліст).

- бізнес-стратегії для підприємства;
- управління проєктами;
- менеджмент організацій.

Форма проведення вступного випробування – вступний іспит. На основі цієї програми складається перелік питань вступного іспиту і формуються екзаменаційні білети. Програма вступного фахового випробування може бути використана вступником на навчання до аспірантури під час підготовки до іспиту, а також і на самому іспиті під час підготовки до відповіді. При складанні вступного іспиту вступнику забороняється користуватися підручниками, довідниками.

II ЗМІСТ ПРОГРАМИ

2.1 Вимоги до знань та вмінь абітурієнта

Для вступу на навчання за третім освітньо-кваліфікаційним рівнем за спеціальністю D3 Менеджмент абітурієнти повинні на високому рівні володіти загальними і спеціальними компетентностями, встановленими Стандартом вищої освіти України другого (магістерського) рівня, галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право», спеціальності D3 «Менеджмент», затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 10.07.2019 р. № 959:

1) Загальні компетентності

- ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
- ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);
- ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;
- ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
- ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);
- ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);
- ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу

2) Спеціальні (фахові, предметні) компетентності

- СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;
- СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;
- СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;
- СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;
- СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;
- СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.
- СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;
- СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

3) Програмні результати навчання

- ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;
- ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;
- ПРН3. Проектувати ефективні системи управління організаціями;
- ПРН4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;
- ПРН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;
- ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;
- ПРН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;
- ПРН8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;
- ПРН9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;
- ПРН10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;
- ПРН11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.
- ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);

ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

ПРН14 Консолідувати та комплексно застосовувати методи діагностики, планування та управління при розробці планів, програм та стратегій подальшого розвитку промислових підприємств.

ПРН15. Знати психологічні методи та прийоми, що застосовуються у сфері управління, та використовувати набуті знання для оцінки об'єктивних факторів оточення, створення умов щодо генерування нових ідей у мінливому бізнес- середовищі та вирішення актуальних управлінських завдань.

2.2 Перелік питань для підготовки до іспиту

2.2.1 Менеджмент організацій

1. Організація як складна система та об'єкт управління.
2. Особливості системного та функціонального бачення організації.
3. Характеристика основних підсистем менеджменту організації.
4. Множинність підпорядкування результативності організації: проблеми узгодження пріоритетів та інтересів учасників діяльності.
5. Рівні досконалості організації.
6. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації.
7. Значення змін у діяльності організації. Еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організації.
8. Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації.
9. Життєвий цикл діяльності організації на стадії виникнення змін.
10. Управління процесами змін.
11. Використання системного підходу в управлінні в умовах змін.
12. «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами.
13. Системні правила менеджменту.
14. Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий.
15. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління.
16. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур.
17. Проектування ієрархії та складу структурних одиниць.
18. Діапазон керованості і фактори, що його визначають.
19. Визначення рівня централізації та децентралізації управління.
20. Етапи проектування структури організації.
21. Елементи організаційно-управлінського аналізу.
22. Інжиніринговий опис процесів в організації.
23. Методологія організаційного інжинірингу.
24. Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу.
25. Загальні правила інжинірингу.
26. Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування.
27. Рівні та етапи організаційних змін.
28. Об'єкти та компоненти організаційних перетворень.
29. Модель розвитку внутрішнього потенціалу та конкурентного статусу підприємства.
30. Управлінські моделі.
31. Моделі організації як відкритої системи.
32. Різновиди та комбінації моделей управління організаціями.
33. Управлінські технології.
34. Завдання менеджера щодо керівництва в організації.

35. Керівництво спільною діяльністю.
36. Комунікативно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності.
37. Людина як об'єкт управлінського службового контролю.
38. Види помилок. Помилки контролю. Управління дисципліною.
39. Ризикозахищеність організації.
40. Умови виникнення ризикової ситуації.
41. Сутність, суб'єкт та об'єкт управлінського ризику.
42. Зовнішні та внутрішні фактори ризику.
43. Класифікація та види ризиків.
44. Методи кількісного та якісного оцінювання ризику.
45. Концепція управління ризиком.
46. Критерії ризикозахищеності організації.
47. Управління ефективністю та результативністю: основні підходи.
48. Методи та інструменти інтенсифікації виробництва та розвитку підприємства.
49. Цільові концепції управління ефективністю та розвитком організації. 50.
- Діагностика якості менеджменту організації.
51. Система показників оцінювання ефективності, результативності і якості менеджменту організації.

2.2.2 Бізнес-стратегії для підприємства

1. Сутність стратегії управління підприємством та загальний алгоритм реалізації стратегії
2. Етапи розвитку корпоративного планування в історичному контексті
3. Зміст стратегічного управління підприємством
4. Основні складові процесу стратегічного управління
5. Стадії структурного розвитку підприємства та поняття стратегічної одиниці бізнесу
6. Класифікація стратегій: корпоративна, ділова, функціональна
7. Сутність місії та особливості встановлення довгострокових цілей діяльності підприємства
8. Система стимулювання праці в стратегічному управлінні
9. Сутність системи стимулювання праці з точки зору стратегічного управління підприємством
10. Вплив культури підприємства на результати трудової діяльності робітників підприємства
11. Діагностика системи стимулювання з точки зору досягнення стратегічних цілей підприємства
12. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління підприємством
13. Основні складові й типи зовнішнього середовища. Мета його аналізу
14. Визначення стратегічних груп конкурентів
15. Напрями аналізу споживачів продукції підприємства
16. Функціонально-вартісний аналіз як інструмент стратегічного управління підприємством
17. Суть і основні поняття ФВА
18. Основні моделі, вживані у ФВА
19. Особливості економічної роботи при проведенні ФВА
20. Управлінський аналіз як інструмент стратегічного управління підприємством
21. Цілі, принципи й методи управлінського аналізу
22. Визначення конкурентних переваг підприємства
23. Недоліки управлінського аналізу, його місце в розробці стратегії
24. Портфельний аналіз як інструмент стратегічного управління підприємством
25. Мета й основні етапи портфельного аналізу

26. Матриця бостонської консультаційної групи
27. Матриці McKinseyGeneral Electric і фірми Arthur D. Little
28. Матриця Ансофа й тривимірна схема Абеля
29. Діловий комплексний аналіз (проект PIMS)
30. Стратегічний потенціал підприємства і його конкурентоздатність
31. Загальна оцінка стратегічного потенціалу підприємства
32. Антикризове стратегічне управління підприємством
33. Диференціація продукції: сутність, умови та можливості
34. Стратегія фокусування, першопрохідника й синергізму
35. Бізнес–планування на сучасному підприємстві
36. Диверсифікованість у сучасних умовах діяльності підприємства
37. Мета й мотиви диверсифікованості. Сутність інтеграції й диверсифікованості
38. Основні форми об'єднань, діючі на сучасному ринку
39. Особливості управління диверсифікованим підприємством
40. Стратегічне управління підприємством на інформаційному рівні
41. Сутність та поняття інформації в стратегічному управлінні.
42. Формування стратегічної інформації в управлінні підприємством.
43. Узагальнена схема стратегічного вибору інформації.

2.2.3 Управління проектами

1. Сутність проектної діяльності: поняття, основні характеристики, класифікація проектів.
2. Управління проектами як специфічна галузь менеджменту.
3. Цілі, процеси та функції в управлінні проектами.
4. Характеристика моделі управління проектами.
5. Розробка концепції проекту.
6. Структура проектного аналізу.
7. Обґрунтування доцільності проекту.
8. Оцінка ефективності проектів.
9. Базові засади створення організаційної структури проекту.
10. Основні форми проектних структур.
11. Система планування проекту.
12. Розробка плану управління проектом.
13. Характеристика управління змістом проекту.
14. Сутність і функції структуризації проекту.
15. Напрями структуризації проекту.
16. Засади управління термінами проекту.
17. Організаційно-технологічні моделі планування проектів.
18. Сіткове планування проектів.
19. Особливості сіткового планування в умовах невизначеності.
20. Розробка розкладу проекту.
21. Процеси управління вартістю проекту.
22. Ресурсне планування проекту.
23. Планування витрат по проекту.
24. Методи розрахунку вартості проекту.
25. Визначення бюджету проекту.
26. Процеси управління людськими ресурсами проекту.
27. Організаційна культура проекту.
28. Формування команди проекту.
29. Процеси управління командою проекту.
30. Мотиваційні аспекти роботи команди.
31. Управління конфліктами в проектах.

32. Процеси управління комунікаціями при виконанні проекту.
33. Інформаційна система управління проектами.
34. Програмно-технічні засоби управління проектами.
35. Автоматизація управління проектами.
36. Зміст контролювання процесами виконання проекту.
37. Моніторинг виконання робіт з проекту.
38. Інструменти контролю виконання проекту.
39. Контролювання вартості виконання робіт проекту.
40. Управління змінами в процесі виконання проекту.
41. Поняття ризику та невизначеності.
42. Класифікація проектних ризиків.
43. Планування управління ризиками.
44. Ідентифікація ризиків.
45. Аналіз проектних ризиків.
46. Планування заходів з реагування на ризики.
47. Моніторинг і контроль ризиків.
48. Поняття якості в контексті проектного менеджменту.
49. Концепція управління якістю проекту.
50. Планування управління якістю проекту.
51. Забезпечення якості проекту.
52. Контроль якості проекту.

2.3 Критерії оцінювання відповіді вступника

20 тестів по 5 балів кожний (сума 100 балів) з **трьома варіантами** відповідей, відповідь правильна лише **одна**, та 5 ситуаційних завдань по 20 балів (сума 100 балів).
Кількість білетів – 10.

III. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ

3.1 Основна література

3.1.1 Менеджмент організацій

1. Петруня Ю.С. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. / за ред. Ю.С. Петруні. – 2 -ге вид. – К. : ЦУЛ, 2011. – 216 с.
2. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: Підручник. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
3. Кутовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій. – Тернопіль : Економічна думка, 2005. – 124 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М. : Вильямс, 2009 – 672 с.
6. Кутовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій. – Тернопіль : Економічна думка, 2005. – 124 с.
7. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій. – К. : Знання, 2011. – 436 с.
9. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: Навчальний посібник. – К. : ЦУЛ, 2007. – 416 с.
10. Завадський Й.С. Менеджмент. – К. : УФІМБ, 1997. – 542 с.
11. Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навчальний посібник. – Вид. друге доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2002. – 224 с.

12. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: Підручник. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. – 334 с.
13. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – Львів : НУЛП, 2006. – 224 с.
14. Шаповал М.І. Менеджмент якості: Підручник. – К. : Знання, 2007. – 471 с.
15. Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях: Навчальний посібник. – К. : КНЕУ, 2002. – 142 с.
16. Монастирський Г.Л. Теорія організації – К. : Знання, 2008. – 319 с.
18. Michael E. Porter. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review, January, 2008. p. 86.
19. Ackoff R. L., Addison H. J. and Gharajedaghi J. Systems Thinking for Curious Managers: With 40 New Management f-Laws. Triarchy Press Ltd, 2010. 84 pp.
20. Broadbent J., Laughlin R. Performance management systems: A conceptual model. Management Accounting Research (December), 2009. p. 283-295.

3.1.2 Управління проектами

1. Бабаєв В.М. Управління проектами: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проектами» / Бабаєв В.М. -Харків: ХНАМГ, 2006. - 244 с.
2. Батенко Л. П. Управління проектами: Навч. посібник / Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. — К.: КНЕУ, 2003. — 231 с.
3. Збаразська Л.О. Управління проектами: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Збаразська Л.О., Рижигов В.С., Єрфорт І.Ю., Єрфорт О.Ю. — К. : Центр учбової літератури, 2008. — 168с.
4. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І./ За заг.ред.Л.В.Ноздріної. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 432с.
5. P2M. Керівництво з управління інноваційними проектами та програмами: пер.з англ.; за ред.С.Д.Бушуєва. - К.: Наук.світ, 2009. -173с.
6. Управління інноваційними проектами та програмами. Методологія: МФУ 75.1 - 00013480 - 29.12:2010 . - Стандарт Міністерства фінансів України . - К., 2010. - 44 с.
7. Прийняття проектних рішень: Навчальний посібник / Фещур Р. В., Кічор В. П., Якимів А. І., Тимчишин І. Є., Янішевський В. С., Лебідь Т.В., Самуляк В. Ю., Когут І. В., Шишковський С. В. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. - 220 с.
8. Управління інноваційними проектами : конспект лекцій / укладачі: О. О. Міцура, О. М. Олефіренко. - Суми : Сумський державний університет, 2012. - 92 с.
9. Крайнік О.М. Планування проектних дій: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА спеціальності 8.18010013 "Управління проектами» денної форми навчання / О.М. Крайнік, Н.І. Тахтаджієва -Запоріжжя, ЗДІА, 2015. - 80 с.
10. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І./ За заг.ред.Л.В.Ноздріної. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 432с.

3.1.3 Бізнес-стратегії для підприємства

1. 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.
3. 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.

5. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник Київ: ЛіраК, 2015. 324 с.
6. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник /О.І. Ковтун. – Л.: «Новий світ», 2016. – 388 с.
7. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 523с.
8. Наливайко А. П., Гребешкова О. М., Решетняк Т. І. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.
9. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Піжук. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. – 390 с.
- 10.Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / [Я. С. Ларіна та ін. ; за ред. Я. С. Ларіної]. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 363 с.
- 11.Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колект. монографія / [Наливайко А. П. та ін.] ; за ред. проф. А. П. Наливайка ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". К. : КНЕУ, 2015. 398 с.
- 12.Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми : Сумський державний університет. 2016. 80 с.
- 13.Стратегія підприємства: навч. посіб. / А. П. Наливайко, Н. М. Гаращенко, Є. В. Прохорова; за заг. та наук. ред. д.е.н., проф., засл. діяча науки і техніки України А. П. Наливайка. — К.: КНЕУ, 2016. — 485 с.
- 14.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
- 15.Таран О. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т, 2020. 345 с. 4. Харниш Верн. Развитие бизнеса: инструменты прибыльного роста / пер. с англ. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 16.Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.
- 17.Чухрай Н. І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: підручник. Львів. : Львів. політехніка, 2015. 500 с. 18.Чухрай Н.І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Львівська політехніка. 2015. 284 с.
- 19.Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

Голова фахової атестаційної комісії_____С.В.Мироненко