

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-  
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

*Система забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти  
сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 / ISO 9001:2015*

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

вченою радою  
(пост. 8 п. 10 від « 25 » лютого 2021 р.)  
Ректор



**А. А. Мазаракі**



**ПРОГРАМА  
вступних іспитів до аспірантури**

освітньо-науковий ступінь	«доктор філософії»
галузь знань	07 – Управління та адміністрування
спеціальність	073 – Менеджмент

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

**Київ 2021**

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ  
заборонено**

**Автори:** С.І. Бай, д-р екон. наук, проф.,  
Н.Е. Дєєва, д-р екон. наук, проф.,  
Н.С. Бєляєва, канд. екон. наук, доц.,  
Г.Т. П'ятницька, д-р екон. наук, проф.,  
І.В. Федулова, д-р екон. наук, проф.

Обговорено та схвалено на засіданні кафедри менеджменту від 3 лютого 2020 р., протокол № 11.

**Рецензент:** В.М. Жуковська, д.е.н., доц.

*Навчальна програма*

**ПРОГРАМА  
ВСТУПНОГО ІСПИТУ ДО АСПРАНТУРИ  
ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ **073 - МЕНЕДЖМЕНТ****

**Автори:** Бай Сергій Іванович  
Дєєва Наталія Едуардівна  
Бєляєва Наталія Сергіївна  
П'ятницька Галина Тезіївна  
Федулова Ірина Валентинівна

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

## **Зміст програми**

### **Організація як об'єкт управління**

Поняття організації. Класифікація організацій. Моделі організацій як об'єктів управління. Рівні управління. Категорії менеджерів за рівнями і сферами. Соціально-економічна природа управлінської праці. Сфера діяльності менеджерів. Базові управлінські навички менеджерів та їх характеристика.

Структури управління організацією. Управління організацією за стадіями життєвого циклу.

Знання як стратегічний актив організації. Стратегічні, операційні та специфічні знання організації. Явні та неявні знання. Моделі управління знаннями.

### **Процес управління організацією**

Функції управління: класифікація, сутність, об'єктивні передумови розвитку. Роль функцій у процесі управління.

Довгострокове, середньострокове та короткострокове планування. Визначення цілей у процесі управління організацією. Класифікація цілей та система цінностей організації. Методологія та особливості довгострокового, середньострокового та стратегічного планування. Поточне (оперативне) планування. Розробка системи планових показників. Методи планування: прогресивний («знизу вгору»); ретроградний («зверху вниз»); круговий (зустрічне планування).

Взаємозв'язок функцій управління та процесів прийняття і реалізації управлінських рішень. Методи аналізу, формування та прогнозування результатів реалізації управлінських рішень.

### **Управління персоналом**

Персонал організації як об'єкт менеджменту. Структура та функції управління персоналом. Процес управління персоналом.

Кадрова політика організації. Інструментарій проведення кадрового аудиту. Аудит кадрової служби. Управління кар'єрою та професійно-посадовим просуванням працівників. Лідерство в організації: типи та моделі. Діалектика взаємозв'язків лідера та послідовників.

Визначення якісної та кількісної потреби у персоналі. Організація набору та відбору персоналу. Мотиви та стимули до праці. Оцінювання та атестація персоналу. Управління рухом та розвитком персоналу організації. Управління процесом вивільнення персоналу. Соціальне партнерство в організації.

Бюджетування витрат на персонал. Ефективність управління персоналом.

Особливості управління персоналом в умовах ведення міжнародного бізнесу.

## **Операційний менеджмент**

Сутність операційного менеджменту. Операційна стратегія як основа проектування операційної системи. Операційна система організації: поняття, склад та види. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати. Управління процесом проектування операційної системи. Управління поточним функціонуванням операційної системи. Управління результативністю операційної діяльності.

## **Стратегічне управління підприємством**

Концептуальні засади теорії стратегічного управління. Еволюція поняття «стратегія». Концепція 5 «П» стратегій Г. Мінцберга. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій організації. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії організації. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг. Ключові компетенції та ресурси як основні носії конкурентних переваг організації. Ключові фактори успіху. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією організації. Генерування стратегій й умови їх реалізації. Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень в організації.

Стратегії конкуренції на іноземних ринках.

## **Корпоративне управління**

Учасники корпоративних відносин та органи корпоративного управління. Моделі та міжнародні стандарти корпоративного управління. Організаційний та економічний механізми корпоративного управління. Тактичне і стратегічне управління корпораціями. Управління корпоративними витратами. Звітність та контроль в системі корпоративного управління. Управління державними корпоративними правами. Ефективність та якість корпоративного управління.

Організація та управління багатонаціональними корпораціями. Міжнародні альянси та мережі. Злиття та поглинання у міжнародному бізнесі.

## **Кроскультурний менеджмент**

Проблеми кроскультурної взаємодії та управління кроскультурними колективами. Культурні розбіжності в стилі управління. Розпізнавання культури організації. Теорія мотивації в багатокультурному середовищі.

## **Інвестиційна та інноваційна діяльність підприємства**

Економічна сутність, форми та напрямки інвестиційної діяльності підприємств (об'єднань). Класифікація інвестицій підприємства. Методи вивчення макроекономічних показників розвитку інвестиційного ринку. Оцінка та прогнозування інвестиційної привабливості країн, регіонів, галузей,

підприємств. Розробка бізнес-планів реальних інвестиційних проєктів. Методи оцінки ефективності інвестицій.

Інноваційна діяльність підприємства: зміст, види та напрями. Особливості державного регулювання інноваційної діяльності. Інноваційний розвиток підприємства як економічна категорія. Типи та моделі інноваційного розвитку підприємства, їх особливості. Поняття інноваційного потенціалу. Інновації, їх класифікація. Інноваційний процес, його характеристики, складові і закономірності. Інноваційний проєкт як об'єкт управління. Особливості інноваційних проєктів та їх життєвих циклів. Основні стадії і етапи інноваційного проєкту.

### **Управління проєктами**

Управління проєктами в системі менеджменту організації. Професійні стандарти з управління проєктами, програмами та портфелями проєктів. Обґрунтування проєкту. Планування проєкту. Управління часом виконання проєкту. Планування ресурсного забезпечення проєкту. Контролювання виконання проєкту. Управління ризиками проєктів. Управління якістю проєкту. Управління персоналом у проєктах. Процедури закупівлі у процесі управління проєктами.

### **Управління конкурентоспроможністю підприємства**

Теорія конкуренції: основні поняття та положення. Засоби та форми конкурентної боротьби. Види конкурентних протиріч, визначення та класифікація конкурентів. Поняття інтенсивності конкуренції та методичні підходи до її визначення.

Конкурентна політика підприємства. Поняття конкурентоспроможності підприємства, показники та критерії оцінки. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Прогнозування та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

### **Ризик-менеджмент підприємства**

Ризик-менеджмент: сутність, принципи та методологія здійснення. Поняття та організація системи ризик-менеджменту на підприємстві. Методи оцінки ризикованості діяльності підприємства та окремих видів ризиків. Методи кількісного оцінювання ризиків: економіко-статистичні, експертні, імітаційне моделювання. Шляхи та заходи щодо профілактики та мінімізації рівня ризиків: загальна характеристика та критерії вибору.

### **Антикризове управління підприємством**

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.

## **КРИТЕРІЇ**

### **оцінювання знань на вступному іспиті зі спеціальності для здобуття ступеня вищої освіти доктор філософії**

#### **1. Загальні положення:**

Мета вступного іспиту зі спеціальності – оцінити відповідність знань, умінь та навичок вступників згідно з вимогами програми вступних іспитів до аспірантури.

#### **2. Структура екзаменаційного білета:**

Екзаменаційний білет вступного іспиту зі спеціальності складається з 3-х питань.

#### **3. Критерії оцінювання:**

- Рівень знань оцінюється за 100-бальною шкалою.
- Максимальна кількість балів за повні правильні відповіді: перше питання – 35 балів, друге питання – 35 балів, третє питання – 30 балів. Неправильна відповідь оцінюється у 0 балів.
- Особи, які отримали менше 60 балів до наступних іспитів не допускаються та участі у конкурсі не беруть.

#### ***Рекомендовані інформаційні джерела:***

1. Бай С. І. Менеджмент організації: електронний підручник / С. І. Бай та ін. – К.: КНТЕУ, 2011.
2. Бай С. І. Операційний менеджмент: електрон. підруч. / С. І. Бай, Ю. В. Гайдай, Н. В. Микитенко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012.
3. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підруч. / С.М. Ілляшенко. – Київ: Кондор-Видавництво, 2020. – 334 с.

4. Корпоративне управління: підручник / О.С. Поважний, Н.С. Орлова, А.О. Харламова. – Київ: Кондор-Видавництво, 2018. – 244 с.
5. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / [П. Д. Дудкін, О. Б. Мосій, О. М. Владимир та ін.]. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. – 252 с.
6. Основи менеджменту: підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / кол. авт.; за ред. А.А. Мазаракі, І. В. Чумаченко. – Х. : Фоліо, 2014. – 846 с.
7. Петренко Н.О. Управління проектами: навч. посіб. / Н.О. Петренко. – Київ: Кондор-Видавництво, 2019. – 244 с.
8. П'ятницька Г. Т. Стратегічне управління: навч. посіб. / Г. Т. П'ятницька, Л. В. Лукашова, Н. В. Ракша ; за ред. Г. Т. П'ятницької. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 408 с.
9. Рульєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. / В.А. Рульєв. – Київ: Кондор-Видавництво, 2019. – 312 с.
10. Самокиш О.В. Креативний менеджмент: навч. посіб. / О.В. Самокиш. – Київ: Кондор-Видавництво, 2018. – 204 с.
11. Стратегічне управління: навч. посіб. / М.М. Буднік, Г.С. Невертій, Н.М. Курилова. – Київ: Кондор-Видавництво, 2020. – 292 с.
12. Трут О. О. Операційний менеджмент: підручник / О. О. Трут. – К. : Академвидав, 2013. – 348 с.
13. Управління персоналом : підручник. Вид. 2-е, зі 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.
14. Управління проектами: навч. посіб. / Т.Л. Мостенська, Т.Г. Мостенська, О.С. Ралко. – Київ: Кондор-Видавництво, 2020. – 592 с.
15. Федулова І. В. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник. / І.В. Федулова, Н.С. Скопенко. – К.: Принтцентр, 2016. – 298 с.
16. Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для студентів ВНЗ / І.Б. Шевченко [Електронний ресурс]. – Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. – 231 с.
17. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). – 6th Edition; Project Management Institute, 2017. – 589 p.
18. Frank V. Change Management – Manage the Change or It Will Manage You. / Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. – 390 p.
19. Frey C.B. Osborne M. Technology at Work: The Future of Innovation and Employment. Oxford, UK: University of Oxford, 2015.
20. Handbook of Cross-Cultural Management / Martin J. Gannon, Karen L. Newman. - Blackwell Publishers Ltd., 2017. – 509 p.
21. Human Resources Management [Robert L.Mathis, John H.Jackson, Sean R. Valentine, Patricia A.Meglich ; 15th ed.]. – Gengage Learning, 2017. – 705 p.
22. Kendrick Tom. Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-Proofing Your Project / T. Kendrick, 2nd edition, Amacom Books, 2015. – 390 p.

23. Mallin C.A. Corporate governance / Chris A. Mallin; 5th ed. – United Kingdom; New York, NY: Oxford University Press, 2016. – XXII, 417 p.
24. Mishkin, Frederic. Operations Management - Processes and Supply Chains / Frederic Mishkin, Prentice Hall, 2015 – 672 p.
25. Hitt M. Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases / Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson; 12th ed. – Cengage Learning, 2017. – 480 p.

