

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Заступник голови приймальної комісії,  
проректор з науково-педагогічної  
роботи Харківського національного  
університету імені В.Н. Каразіна

Олександр ГОЛОВКО

**ПРОГРАМА**  
**вступного іспиту зі спеціальності D3 «Менеджмент»**  
**за освітньо – науковою програмою**  
**«Менеджмент і адміністрування»**  
**третього освітньо-наукового рівня PhD**  
**доктор філософії**

XAPKIB – 2025

[illegible]

**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна**



4501-20 від 22.03.2025

## **1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

Прийом до аспірантури Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна здійснюється відповідно до Закону України «Про вищу освіту», Постанови Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 «Про затвердження Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах)», Правил прийому на навчання до Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна в 2025 році.

Мета фахових випробувань полягає в комплексній оцінці рівня знань, умінь, навичок та підготовленості до самостійного проведення наукового дослідження вступників, що виявили бажання здобути вищу освіту ступеня доктора філософії (третій освітньо-науковий рівень) зі спеціальності D «Менеджмент» та їх відборі на конкурсній основі.

Вступники повинні продемонструвати фундаментальні та професійно-орієнтовані знання, уміння і здатність вирішувати типові менеджерські завдання у межах наукового напрямку, зміст якого складають теоретичні, методичні та прикладні аспекти взаємодії об'єктів та суб'єктів управління економічними процесами, організаційно-економічних механізмів щодо забезпечення цілей і функцій менеджменту, методів оптимізації структури організації, сучасних систем менеджменту відповідно до фундаментальних засад розвитку суспільства.

До складання фахового випробування допускаються вступники, які мають диплом ОКР «магістр».

Організація вступного випробування здійснюється відповідно до Правил прийому на навчання до Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна в 2025 році.

## **2. ЗМІСТ ПРОГРАМИ ВСТУПНОГО ФАХОВОГО ЕКЗАМЕНА**

### **МОДУЛЬ 1. АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Тема 1. Теорія адміністративного менеджменту.

Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту. Класична адміністративна школа: А. Файоль, Л. Урвік, Г. Черч, Дж. Муні, А. Рейлі. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера. Сучасна концепція адміністративного менеджменту. Принципи адміністративного управління.

Критика концепції адміністративного менеджменту. Управлінський бюрократизм. Проблеми й перспективи розвитку адміністративного менеджменту в умовах хаосу та невизначеності. Адміністративний менеджмент в різних ділових культурах та цивілізаціях: вплив національних традицій, культури та менталітету.

Тема 2. Система адміністративного менеджменту та апарат управління.

Система адміністративного управління (Administrative Management System – AMS). Категорії адміністративного менеджменту. Структура AMS. Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях (business administration), некомерційних та громадських організаціях (public administration).

Адміністративні органи управління та їх різновиди. Адміністрація (апарат управління) як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту, її форми, завдання, функції та структура.

Сутність і значення процесу адміністративного менеджменту. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення.

Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту. Зміст діяльності, функції й завдання менеджера-адміністратора. Адміністративні посади та їх ієрархія. Вимоги до сучасного менеджера-адміністратора.

Тема 3. Організація діяльності адміністрації підприємства.

Сутність організації діяльності адміністрації та її роль в адміністративному менеджменті. Розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між працівниками адміністрації. Встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами підприємства. Побудова ієрархії адміністративного управління в апараті управління. Делегування повноважень. Централізація та децентралізація управлінських повноважень в апараті управління. Конкретизація відповідальності.

Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління. Фактори, які впливають на процес проектування. Процедура проектування організаційних структур адміністративного управління. Інструменти проектування.

Побудова системи взаємодії підрозділів і керівництва ними. Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління. Рівні адміністративного управління. Департаменталізація в апараті управління. Види департаменталізації. Адміністративні одиниці. Масштаб керованості.

Тема 4. Проектування організації

Організаційні структури управління. Вибір організаційної структури управління, яка визначає відносини між елементами організації. Етапи розробки організаційної структури. Чинники, які впливають на проектування організації. Основи проектування організаційних структур адміністративного управління. Концепція проектування організації.

### Тема 5. Планування в адміністративному менеджменті.

Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування. Принципи адміністративного планування. Рівні адміністративного планування. Індикативне планування. Методичні основи адміністративного планування. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт.

Стратегічне бачення, прогнозування і програмування. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації. Цільові комплексні програми. Короткотермінові та оперативні плани. Календарні плани. Маршрутні карти. Індивідуальні плани.

### Тема 6. Мотивування працівників апарату управління.

Форми мотивування адміністративних працівників. Запобігання демотивації. Роль посадових окладів, надбавок, доплат та премій у мотивуванні апарату управління. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління. Побудова систем стимулювання адміністрації.

### Тема 7. Контролювання та регулювання в адміністративному менеджменті.

Види контролювання діяльності апарату управління. Попередній, поточний та завершальний контроль діяльності апарату управління. Особливості та умови контролювання адміністративної діяльності. Зміст адміністративного та виконавчого контролю. Види адміністративного контролю. Зовнішній та внутрішній адміністративний контроль. Адміністративні стандарти. Суцільний та вибіркового способи контролю. Візуальні та автоматизовані види контрольного спостереження. Інструменти адміністративного контролю. Бюджетний контроль, адміністративний аудит, статистичне спостереження, особисте спостереження, доповідь, звіт, нарада.

Особливості регулювання адміністративної діяльності в організації. Регулювання як спосіб усунення відхилень і недоліків адміністративної діяльності.

### Тема 8. Адміністративні методи управління.

Методи адміністративного менеджменту та їх класифікація. Організаційно-розпорядчі та адміністративно-розпорядчі методи. Накази, розпорядження, усні вказівки. Регламентація управління. Види регламентів. Методика розробки регламентів. Сучасні підходи до розробки регламентів. Особливості регламентації у сфері обслуговування.

Документаційне, інформаційне, правове, кадрове і технічне забезпечення системи адміністративного менеджменту. Адміністративне діловодство в організації.

Природа адміністративної влади. Персоналізація та персоніфікація влади. Типологія керівників і підлеглих. Авторитет керівника. Обов'язки, права та відповідальність підлеглих. Адміністративний вплив. Способи

адміністративного впливу. Дисциплінарний вплив. Організація дисципліни та порядку. Розпорядження як спосіб реалізації адміністративної влади. Делегування влади підлеглим.

Рационалізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими й адміністрацією. Колективне управління.

#### Тема 9. Адміністрування управлінських рішень.

Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту. Створення системи комунікацій і інформаційного забезпечення організації. Побутова комунікаційних мереж в апараті управління. Форми адміністрування управлінських рішень. Характеристика систем виконання управлінських рішень. Контроль ухвалених рішень. Оцінка реалізації управлінських рішень. Санкції і стимулювання.

#### Тема 10. Сучасні технології адміністративного менеджменту.

Інформаційні системи – основа сучасних технологій адміністративного менеджменту. Види та форми інформаційних систем в адміністративному менеджменті. Процесний підхід в адміністративному менеджменті. Адміністративні ноу-хау. Адміністрування бізнес-процесів. Адміністративний менеджмент та концепція «заощадливого виробництва». Інтеграція системи адміністративного менеджменту з автоматизованою системою управління організацією (ERP-системи). Адміністративний менеджмент і системи управління якістю за стандартами ISO.

### **Орієнтовані питання для вступного фахового випробування**

1. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту.
2. Класична адміністративна школа: А. Файоль, Ф. Тейлор.
3. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера.
4. Система адміністративного управління (Administrative Management System – AMS).
5. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення.
6. Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту.
7. Сутність організації діяльності адміністрації та її роль в адміністративному менеджменті.
8. Побудова ієрархії адміністративного управління в апараті управління.
9. Вибір організаційної структури управління, яка визначає відносини між елементами організації.
10. Основи проектування організаційних структур адміністративного управління.
11. Рівні адміністративного планування.

- 12.Цільові комплексні програми в адміністративному управлінні.
- 13.Форми мотивування адміністративних працівників.
- 14.Побудова систем стимулювання адміністрації.
- 15.Види контролювання діяльності апарату управління.
- 16.Зміст адміністративного та виконавчого контролю.
- 17.Адміністративне діловодство в організації.
- 18.Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту.
- 19.Створення системи комунікацій і інформаційного забезпечення організації.
- 20.Інформаційні системи – основа сучасних технологій адміністративного менеджменту.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Білокур Є. І. Адміністративний менеджмент: навчально-методичний посібник (для здобувачів вищої освіти денної форми навчання) [Електронний ресурс] / Є. І. Білокур, О. І. Бедний, О. Є. Панфілов, В. Г. Залужний, О. М. Стець. - Одеса : Фенікс, 2019. –55 с. – Режим доступу: <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/12222> DOI 10.32837/11300.12222
2. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Адміністративний менеджмент»: навч.-метод.посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. – 102 с.
3. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В,С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. – 320 с.
4. Стільник В. В., Зінгаєва Н. Є. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2019. – 102 с.

## **МОДУЛЬ 2. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Тема 1. Сутність, мета та функції інвестиційного менеджменту.

Економічна сутність інвестицій та класифікація інвестицій. Об'єкти та суб'єкти інвестиційної діяльності. Сутність, завдання та функції інвестиційного менеджменту. Державне регулювання інвестиційної діяльності, методи та форми її здійснення.

Тема 2. Методичні засади та методичний інструментарій інвестиційного менеджменту.

Інформаційне забезпечення інвестиційного менеджменту. Концепція зміни вартості грошей у часі. Методичний інструментарій інвестиційних розрахунків. Інвестиційний ризик: природа, класифікація, методи оцінки. Принципи інвестиційних розрахунків в умовах інфляції. Концепція і методичний інструментарій оцінки фактора ліквідності.

Тема 3. Оцінка та прогнозування розвитку інвестиційного ринку.

Інвестиційний ринок та його структура. Кон'юнктура інвестиційного ринку. Інвестиційний клімат. Макроекономічні показники розвитку інвестиційного ринку, їх оцінка та прогнозування. Оцінка інвестиційної привабливості економіки, регіону.

Тема 4. Розроблення інвестиційної стратегії підприємства.

Поняття та принципи інвестиційної стратегії підприємства. Етапи формування інвестиційної стратегії підприємства. Форми інвестування. Напрями інвестиційної діяльності підприємства. Оцінка результативності розробленої інвестиційної стратегії.

Тема 5. Стратегія формування інвестиційного капіталу підприємства, порядок підготовки реальних інвестиційних проектів підприємства.

Інвестиційні ресурси підприємства, їх джерела. Вартість інвестиційного капіталу, фактори впливу на неї. Управління структурою інвестиційного капіталу. Інвестиційна привабливість окремих підприємств, методичні засади її дослідження. Поняття інвестиційного проекту, їх класифікація та порядок розробки. Бізнес-план інвестиційного проекту. Техніко-економічне обґрунтування проекту.

Тема 6. Правила прийняття інвестиційних рішень.

Мета та послідовність оцінки реальних інвестиційних проектів. Грошовий потік. Показники оцінки ефективності інвестиційних проектів. Неформальні процедури оцінки та відбору проектів. Порівняльна характеристика показників оцінки інвестиційних проектів. Оцінка інвестиційних ризиків. Методи та способи зниження інвестиційних ризиків.

Тема 7. Формування програми реальних інвестицій підприємства.

Поняття програми реальних інвестицій, принципи її формування. Оптимізація програми реальних інвестицій. Управління формуванням і реструктуризацією програми реальних інвестицій. Оперативне управління інвестиційним процесом. Обґрунтування необхідності закриття проекту та реінвестування капіталу.

Тема 8. Розроблення політики управління фінансовими інвестиціями підприємства.

Фінансовий ринок та його структура. Ринок цінних паперів та його інструменти. Формування фінансових ресурсів та джерел підприємства. Суть фінансових інвестицій підприємства, їх основні форми. Управління фінансовими інвестиціями підприємства, фінансові інструменти. Оцінка інвестиційних якостей та ефективності фінансових інвестицій підприємства.

Тема 9. Управління портфелем фінансових інвестицій підприємства.

Теорія інвестиційного портфеля. Поняття інвестиційного портфеля. Типи інвестиційних портфелів. Формування портфеля реальних інвестицій. Формування портфеля фінансових інвестицій. Принципи оперативного управління портфелем фінансових інвестицій. Інвестиційне проектування.

### **Орієнтовані питання для вступного фахового випробування**

1. Економічна сутність інвестицій та їх класифікація.
2. Об'єкти та суб'єкти інвестиційної діяльності.
3. Суть, завдання та функції інвестиційного менеджменту.
4. Державне регулювання інвестиційної діяльності, методи та форми її здійснення;
5. Інвестиційний ризик: природа, класифікація, методи оцінки.
6. Принципи інвестиційних розрахунків в умовах інфляції.
7. Інвестиційний ринок та його структура. Кон'юнктура інвестиційного ринку.
8. Оцінка інвестиційної привабливості економіки регіону.
9. Етапи формування інвестиційної стратегії підприємства.
10. Форми інвестування. Напрями інвестиційної діяльності підприємства.
11. Методи визначення вартості інвестиційного капіталу.
12. Поняття інвестиційного проекту, їх класифікація та порядок розробки.
13. Інвестиційний клімат та фактори його формування.
14. Критерії оцінки інвестиційної привабливості підприємств.
15. Основні тенденції розвитку інвестиційного ринку в Україні.
16. Схема процесу стратегічного управління інвестиційною діяльністю.
17. Особливості інвестиційних розрахунків в умовах зовнішніх і внутрішніх обмежень фінансових ресурсів для інвестування.
18. Джерела фінансування інвестиційних проектів.
19. Власні та позичкові кошти фінансування інвестиційного проекту: переваги та недоліки.
20. Фінансовий план інвестиційного проекту.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Задоя А.О. Міжнародна інвестиційна діяльність: навчальний посібник. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. –122 с.  
[Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
[https://shron1.chtyvo.org.ua/Zadoia\\_Anatolii/Mizhnarodna\\_investytsiina\\_dii\\_alnist.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Zadoia_Anatolii/Mizhnarodna_investytsiina_dii_alnist.pdf)
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність». – Режим доступу:  
<https://zakon.rada.gov.ua/>
3. Закон України «Про іноземні інвестиції». – Режим доступу:  
<https://zakon.rada.gov.ua/>
4. Закон України «Про лізинг». – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/>



5. Менеджмент інвестиційної діяльності : підручник / [М. П. Бутко, І. М. Бутко, М. Ю. Дітковська та ін.] ; за заг. ред. М. П. Бутка. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 480 с.
6. Петухова О. М. Інвестування : навч. посіб. : для студентів ВНЗ. Нац. ун-т харч. технологій. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 335 с.
7. Хадарцев О.В. Портфельні теорії управління фінансовими інвестиціями. – Полтава: ПолтНТУ, 2018. – 94 с.

### **МОДУЛЬ 3. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

#### **Тема 1. Наука і наукове мислення.**

Підходи до визначення науки. Предмет науки. Основні функції науки: пізнавальна, розвиваюча, практично орієнтована. Структура науки та її елементи. Класифікація науки. Основні наукові галузі. Періодизація розвитку науки. Напрями сучасного розвитку науки. Підготовка наукових кадрів.

Поняття про наукові факти. Поняття наукової проблеми: визначення проблемної ситуації, постановка проблеми, класифікація проблем. Характеристика гіпотези та її сутність. Вимоги, що висуваються до формулювання наукових гіпотез. Загальна характеристика й визначення наукової теорії. Класифікація наукових теорій. Структура наукових теорій.

#### **Тема 2. Концептуальні основи наукового пізнання.**

Відмінність наукового пізнання від звичайного, художнього та інших способів опанування реальної дійсності. Основні ознаки наукового пізнання. Дисциплінарний та міждисциплінарний аналіз науки.

Передумови наукового мислення і діяльності. Необхідні умови коректного наукового пояснення. Наукове і ненаукове знання. Форми ненаукового знання. Наука як соціокультурний феномен. Наукова картина світу і її еволюція. Поняття синергетики й евристики.

#### **Тема 3. Наукове дослідження та методика його виконання в економіці.**

Поняття об'єкта та предмета наукового дослідження. Поняття про метод, методологію та рівні наукового дослідження. Змістовна і формалізована методологія. Типологія методів наукового пізнання: філософські, загальнонаукові, загальнологічні, емпіричні та теоретичні. Особливості наукового дослідження в області економіки.

#### **Тема 4. Технологія дослідницької роботи.**

Основні етапи наукового дослідження і логіка їх пізнавального пошуку. Виявлення, формування і постановка наукової проблеми як однієї з форм наукового знання. Сутність, характер і шляхи вирішення наукової проблеми. Формування та обґрунтування наукових гіпотез як процес поглиблення

наукового дослідження. Види гіпотез та їх роль у дослідженні явищ і процесів реальної дійсності.

Формування наукової теорії – основний етап у процесі наукового дослідження. Поняття наукової теорії, її сутності та структури. Ознаки і функції наукової теорії. Наука як особливий вид духовного виробництва, пізнавальної діяльності вчених.

Тема 5. Рівні та методи наукового дослідження.

Рівні наукового дослідження: емпіричний і теоретичний, їх відмінність за предметом, методами і формами наукового знання.

Поняття про емпіричні та теоретичні рівні наукового дослідження. Методи нагромадження емпіричного матеріалу та вираження його в різних формах емпіричного знання. Методи спостереження, вимірювання, опису, експерименту та їх роль у дослідженні.

Загальнонаукові та загальнологічні методи наукового пізнання. Аналіз і синтез. Порівняння, абстрагування та узагальнення. Індукція, дедукція та аналогія. Моделювання і формалізація. Системний аналіз. Програмно-цільовий підхід. Комплексні дослідження.

Порівняльний і структурно-функціональний методи. Історичний і логічний методи. Ситуаційні методи, що використовуються у менеджменті. Теорія масового обслуговування. Методи ділових ігор. Матричний метод. Методи експертних оцінок.

Тема 6. Інформаційне забезпечення наукових досліджень.

Наукова інформація та її джерела. Поняття наукової інформації. Види та вимоги до наукових видань: автореферат, дисертації, препринт, збірник наукових праць, матеріали наукової конференції, тези доповідей наукової конференції, науково-популярне видання.

Технологія роботи з науковою літературою. Особливості збирання, обробки та інтерпретації інформації.

Тема 7. Оформлення результатів наукових досліджень та їх упровадження у практику.

Систематизація результатів дослідження. Види систематизації результатів дослідження та їх зміст. Докази гіпотези, висновки та рекомендації, науковий експеримент, коригування попередніх пропозицій, літературний огляд дослідження. Викладення висновків та рекомендацій у формі реферату, наукової статті, тез доповіді, звіту про виконану науково-дослідну роботу, курсової, випускної магістерської роботи. Наукова стаття. Звіт про науково-дослідну роботу (НДР).

Упровадження результатів закінчених досліджень та розрахунок їх ефективності. Продукція наукових досліджень: теоретичні і науково-методологічні положення, методики, рекомендації. Порядок упровадження результатів НДР у практику діяльності підприємств. Відповідальність

за впровадження НДР. Здавання замовнику НДР. Упровадження завершених досліджень: дослідне випробування розроблених методик, рекомендацій, інструкцій, положень. Ефективність результатів наукових досліджень та її критерії. Економічна, науково-технічна, соціальна ефективність.

### **Орієнтовані питання для вступного фахового випробування**

1. Сутність та складові науки.
2. Особливості розвитку науки у XX столітті.
3. Наукова теорія та її компоненти.
4. Наукове дослідження та його форми.
5. Процес пізнання та елементи його формалізації.
6. Сутність методології наукового дослідження.
7. Методика та методи наукових досліджень.
8. Методи емпіричного дослідження.
9. Методи теоретичного пізнання.
10. Загальнологічні методи і прийоми дослідження.
11. Етапи організації наукового дослідження.
12. Підходи до вибору проблеми дослідження.
13. Особливості визначення мети та завдань наукового дослідження.
14. Етапи планування наукового дослідження.
15. Правила обґрунтування теми наукового дослідження.
16. Системний підхід у науковому дослідженні.
17. Джерела інформації в наукових дослідженнях.
18. Наукові документи і наукова інформація.
19. Визначення об'єкту та предмету дослідження.
20. Моделі у соціально-економічних дослідженнях.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Данильян О. Г., Дзьобань О.П. Методологія наукових досліджень: підручник. – Харків : Право, 2019. – 368 с.
2. Галян О.В. Методологія та організація наукових досліджень: навч.-метод. Видання. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. – 26 с.
3. Медвідь В. Ю., Данько Ю. І., Коблянська І. І. Методологія та організація наукових досліджень (у структурно-логічних схемах і таблицях): навч. посіб. Суми: СНАУ, 2020. – 220 с.
4. Основи наукових досліджень : навчальний посібник / Мальська М., Паньків Н. – Львів: Видавництво ЛНУ імені Івана Франка, 2020. – 226 с.

## **МОДУЛЬ 4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій.

Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Основні елементи

(підсистеми) управління персоналом. Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

Тема 2. Кваліфікаційні вимоги до персоналу організації. Структура персоналу.

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці), зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності. Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації.

Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації. Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.

Тема 4. Технології набору та відбору персоналу, підготовки та сертифікації персоналу.

Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Формування вимог до претендентів. Характеристика джерел залучення кандидатів. Методи та форми професійної орієнтації. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Випробування. Рішення про найм. Трудова адаптація та її види. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво.

Тема 5. Формування колективу, згуртованість та соціальний розвиток колективу.

Колектив як соціальна група. Ознаки колективу. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу

у формуванні колективу. Види структур трудового колективу. Ознаки колективу. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Чинники ефективної роботи групи. Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Методи збирання соціальної інформації.

#### Тема 6. Оцінка трудової діяльності працівників.

Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників організації. Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу. Показники оцінювання різних категорій посад керівників. Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо. Атестація персоналу: сутність та види. Призначення та зміст атестаційної комісії. Використання результатів атестації персоналу.

#### Тема 7. Управління розвитком і рухом персоналу організації.

Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналізування потреб персоналу. Навчання персоналу. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Управління мобільністю кадрів. Аналізування потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Інноваційний потенціал працівника.

#### Тема 8. Управління процесом вивільнення персоналу.

Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу. Управління

якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників в організації.

Тема 9. Система мотивації персоналу.

Визначання мотивації. Керівництво персоналом та мотивація праці. Мотивація в організаційному контексті. Теорії мотивації.

Тема 10. Ефективність управління персоналом.

Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу. Взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та результатів роботи персоналу. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом. Ефективність витрат на персонал. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.

### **Орієнтовані питання для вступного фахового випробування**

1. Аналіз та ефективність використання робочого часу.
2. Вимоги до ділових, професійних та особистісних якостей менеджера з персоналу.
3. Економічна, соціальна та організаційна ефективність управління персоналом організації.
4. Етапи відбору кадрів.
5. Етапи розробки кадрової політики, їх зміст.
6. Сутність кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.
7. Класифікація персоналу за категоріями та їх характеристика.
8. Критерії відбору співробітників.
9. Мета та задачі планування роботи з персоналом організації.
10. Методи та форми професійної орієнтації.
11. Основні підсистеми управління персоналом.
12. Первинна та вторинна адаптація.
13. Планування та підготовка кадрового резерву.
14. Поняття ділової кар'єри, її моделі.
15. Поняття та структура робочого часу.
16. Поняття та значення кадрової політики в організації.
17. Профорієнтація: сутність та значення, організація роботи.
18. Структура та чисельність персоналу.
19. Трудова адаптація та її види.
20. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту.

### Список рекомендованої літератури

1. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 288 с.
2. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс]. Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського.– Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 103 с.  
[https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36380/1/Upravlinia\\_personalom\\_KL.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36380/1/Upravlinia_personalom_KL.pdf)
3. Шевченко В. С. Управління персоналом: конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / В. С. Шевченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 121 с.
4. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

### 3. СТРУКТУРА ЗАВДАНЬ ВСТУПНОГО ФАХОВОГО ЕКЗАМЕНУ, КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ, ПОРЯДОК ОЦІНЮВАННЯ

#### *Структура завдання*

Фаховий екзаме́н для вступу до аспірантури ННІ «Каразінська школа бізнесу» проводиться у письмовій формі, під час якого вступник повинен дати відповіді на запропоновані у білеті питання. Для кожного вступника передбачено окремий білет. Екзаменаційний білет складається з чотирьох теоретичних питань відповідно до програми фахового екзаме́ну для вступу до аспірантури ННІ «Каразінська школа бізнесу» за спеціальністю D3 «Менеджмент» ОНП «Менеджмент і адміністрування» третього освітньо-наукового рівня доктор філософії (PhD).

*Критерії оцінювання відповідей  
однакові для кожного з чотирьох теоретичних питань екзаменаційного  
білета*

| Сума балів<br>за кожне з<br>4 питань | Визначення                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 40-50                                | Глибокі знання програмного матеріалу, вичерпна, послідовна, грамотна та логічна його подача. У відповіді претендента тісно пов'язується теорія та практика. Претендент показує знайомство з монографічною літературою. |
| 20-39                                | Претендент твердо знає програмний матеріал, грамотно та по суті його подає, не допускає суттєвих помилок у відповіді на питання.                                                                                       |
| 0-19                                 | Претендент має знання тільки основного матеріалу, але не засвоїв його деталей, допускає неточності, недостатньо правильні формулювання, порушення послідовності у поданні програмного матеріалу.                       |

*Порядок оцінювання підготовленості вступника*

Сумарна кількість набраних вступником балів оцінюється за шкалою від 0 до 200 балів. Екзаменаційний білет складається з чотирьох теоретичних питань, правильна відповідь на кожне питання оцінюється максимально у 50 балів. Вступник допускається до участі у конкурсному відборі для зарахування на навчання, якщо оцінка фахового екзамену складає не менше 100 балів.

Голова предметної комісії

ННІ «Каразінська школа бізнесу» зі спеціальності

D3 «Менеджмент», третього освітньо-наукового рівня  
доктор філософії (PhD)

\_\_\_\_\_ Вікторія ТРЕТЯК

Затверджено

Приймальною комісією

Харківського національного університету

імені В.Н.Каразіна (протокол № 2 від «20» березня 2025 р.)

Відповідальний секретар

Приймальної комісії

\_\_\_\_\_ Ганна ЗУБЕНКО