

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

ЗАТВЕРДЖЕНО:

Заступник Голови Приймальної комісії
проректор з науково-педагогічної роботи
Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна

Олександр ГОЛОВКО

ПРОГРАМА
ДОДАТКОВОГО ВСТУПНОГО ІСПИТУ
для осіб, які вступають для навчання
на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти
на здобуття ступеня доктора філософії
з галузі знань D Бізнес, адміністрування та право,
за спеціальністю - D3 Менеджмент
(освітньо-наукова програма «Менеджмент»)

Харків – 2025

[illegible]

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна



4801-118 від 26.03.2025

Програму складено відповідно до освітньо-професійних програм підготовки магістрів та спеціалістів з галузі знань D Бізнес, адміністрування та право, за спеціальністю - D3 Менеджмент

Відповідно до Правил прийому до аспірантури особам, які вступають до аспірантури з іншої галузі знань (спеціальності), ніж та, яка зазначена в дипломі магістра (спеціаліста), рішенням Приймальної комісії призначається додатковий вступний іспит зі спеціальності.

Додатковий вступний іспит проводиться предметною комісією зі спеціальності за затвердженим розкладом.

Мета додаткового вступного іспиту – виявити достатність початкового рівня вступника в галузі підготовки «Менеджмент» для вступу на навчання для здобуття наукового ступеня доктор філософії за спеціальністю «Менеджмент»

Програму складено в обсязі програми вищої освіти магістра D3 «Менеджмент».

Вимоги до рівня підготовки вступників наступні.

Майбутній здобувач ступеня доктора філософії зі спеціальності «Менеджмент» має продемонструвати ступінь своєї підготовленості з обраної спеціальності, рівень загальної, наукової і професійної ерудиції, творчий пошук нових напрямків в науковому та практичному підході до розв’язання поставлених завдань.

Проведення додаткового вступного іспиту для участі в конкурсі щодо зарахування на навчання за ступенем вищої освіти «Доктор філософії» за спеціальністю «Менеджмент» за мету має реалізацію наступних складових:

- показати знання вступника із загальних основ економічної теорії, економіки підприємства, маркетингу, менеджменту, операційного менеджменту, стратегічного управління, управління персоналом;
- показати вміння вступника використовувати придбані знання в практичній роботі;
- показати здатність вступника: ставити проблеми й обґрунтовувати їх актуальність; формулювати суть, необхідність та функції менеджменту; працювати з літературними джерелами та фактичним матеріалом; аналізувати й оцінювати різні аспекти діяльності організацій з урахуванням світового досвіду; обґрунтовувати та узагальнювати власну думку.

Додатковий вступний іспит базується на вимогах до знань та вмінь випускника ступеня вищої освіти «Магістр» зі спеціальності D3 «Менеджмент» і включає зміст навчальних дисциплін:

1. Менеджмент організацій.
2. Управління змінами.
3. Управління проектами.
4. Управління конфліктами.

Організація додаткового вступного іспиту здійснюється відповідно до Положення про приймальну комісію університету.

Характеристика завдання

Іспит складається у письмовій формі.

Екзаменаційний білет складається з трьох блоків завдань.

Час виконання завдання 2 год.

В екзаменаційних роботах не допускаються будь-які умовні позначки, що б розкривали авторство роботи. Вступник зазначає прізвище тільки у визначених для цього місцях. Не допускається робити будь які помітки на екзаменаційних білетах.

Чернетки екзаменаційних робіт не перевіряються.

Під час проведення іспиту забороняється користуватись електронними приладами (зокрема калькуляторами, мобільними телефонами та ін.), підручниками, навчальними посібниками та іншими матеріалами.

ОСНОВНІ РОЗДІЛИ

1.

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Місце і роль менеджменту в організації. Сутність управлінської праці і ознаки діяльності менеджера. Функції і роль менеджерів. Цілі, суб'єкт та об'єкт управління. Розвиток теорії та практики менеджменту, сучасні парадигми. Рівні та сфери менеджменту. Принципи та функції менеджменту. Функція планування та його види. Процес стратегічного планування. Мотивація та її основні компоненти. Змістовні та процесуальні теорії мотивації. Сутність, елементи та процес управлінського контролю, його різновиди. Етапи регулювання: зворотний зв'язок, оцінка виконання рішень, корегування рішень.

Стратегічне управління підприємством на корпоративному рівні та на рівні бізнес-одиниці. Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень. Характерні риси стратегій підприємства. Основні типи конкурентної переваги. Диверсифікація господарської діяльності підприємства. Особливості стратегічного аналізу підприємства. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики підприємства.

Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Параметри, які характеризують стратегічну позицію підприємства та СЗГ. Ключові фактори успіху СЗГ: види та характеристика. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства. Визначення реальної та потенційної ємності ринку. Привабливість СЗГ та її оцінювання. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм СЗГ. Використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінзі», «Shell» - DPM, моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямків розвитку/дій на ринку.

Загальне управління якістю (TQM). Система технічного забезпечення TQM. Система вдосконалення і розвитку принципів і змісту TQM. Побудова бізнес-процесів відповідно до TQM.

2. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Поняття і складові змін в соціально-економічній системі. Впливові фактори. Класифікація змін в організації.

Характеристика концепцій життєвого циклу в системі стратегічного управління організацією. Обґрунтування необхідних перетворень за моделлю організаційного розвитку Л.Грейнера Модель змін в управлінні організацією І. Адізеса «PAEI».

Діагностика необхідності змін. VRIO-аналіз для стратегічно-важливих ресурсів. Аналіз ланцюга створення вартості. GAP – аналіз. Підготовка до змін. Стейкхолдери та учасники стратегічних змін. Основні навички і якісні характеристики членів команд. Мотивація до змін. Вимоги до структури організації у підготовці до змін.

Класифікація стратегій здійснення змін. Теорія «Е» і теорія «О» здійснення змін. Стратегічний континуум. Процес здійснення змін в організації. Концепція Курта Левіна. Модель ADKAR. Модель проведення змін Джона Коттера.

Зміни організаційної структури. Діагностика структурних проблем. Типи організаційних структур. Концепція реінжинірингу бізнес-системи. Сучасні напрямки розвитку організаційних структур.

Зміни ресурсної бази. Сутність і види ресурсів і компетенцій організації. Аутсоринг як метод вдосконалення бізнес-системи. Умови та доцільність аутсорсингу. Аутстаффінг персоналу як метод управління ресурсною базою.

Психологічний стан і адаптація працівників до змін. Управління опором змінам. Сутність опору змінам і його причини. Підходи до управління опором змінам. Визначення потенційно лояльних та резистентних працівників

Зміна організаційної культури. Сутність та складові організаційної культури. Типологія організаційних культур. Реформування організаційної культури. Основні помилки.

Закріплення проведених змін та подальший розвиток. Безперервні та дискретні зміни.

3. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Поняття проєкту. Умови виникнення проєктів. Класифікація проєктів. Характеристика проєктної діяльності. Середовище проєкту. Заінтересовані особи та учасники проєкту. Життєвий цикл проєкту.

Проект як об'єкт управління. Функції проєктного менеджменту. Методи в управлінні проєктами. Процеси управління проєктами. Міжнародні стандарти управління проєктами. Сертифікація в галузі управління проєктами.

Базові засади створення організаційної структури проєкту. Основні форми проєктних структур. Переваги і проблеми матричної структури. Внутрішні організаційні структури у великих проєктах.

Загальна характеристика і види сіткових графіків. Переваги і додаткові можливості сіткових графіків. Сіткове планування в умовах невизначеності Методи скорочення тривалості виконання проєкту. Календарне планування проєктів. Бюджет проєкту.

Процес управління вартістю проєкту. Елементи вартості проєкту. Чинники вартості проєкту. Показники оцінки вартості (витрат). Планування ресурсів проєкту. Методи моніторингу проєкту. Інструменти контролю проєкту.

4. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Феномен «лідерство»: поняття й сутність. Функції лідера, його особистісні характеристики. Типи лідера та їх характеристика.

Еволюція теорії лідерства. Персоналістичні теорії (теорії лідерських «якостей»); ситуаційні теорії; поведінкові теорії; ціннісні теорії.

Імідж керівника-лідера та його складові. «Зовнішній» та «внутрішній» імідж керівника. Гендерні аспекти лідерства. Напрямки дослідження гендерних аспектів лідерства. Лідерство як груповий процес. Основні причини створення груп. Етапи розвитку групи. Класифікація груп за розміром, сферою діяльності, рівнем розвитку, метою існування, ступенем формалізації, періодом функціонування та ін. Групова поведінка. Сутність та специфіка процесу прийняття групового рішення.

Визначення природи конфлікту у функціональній теорії, теорії соціальних груп, теорії конфліктного функціоналізму, когнітивній концепції, теорії поля, психоаналітичних уявленнях про природу індивіда.

Рівні прояву конфліктів: емоційний, когнітивний, поведінковий, регулятивний, комунікативний. Структура конфлікту. Класифікація конфліктів: за джерелом виникнення, за змістом, значущістю, типом розв'язання, формою виявлення, типом структури стосунків, соціальним результатом, обсягом соціальної взаємодії тощо.

Міжособистісні конфлікти як відображення суперечностей у стосунках. Стилі поведінки в конфліктній ситуації. Причини виникнення міжособистісних конфліктів. Стадії розв'язання міжособистісного конфлікту. Наслідки розв'язання міжособистісного конфлікту.

ПЕРЕЛІК ЗАПИТАНЬ ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ

1. Зміст і види корпоративних стратегій. Матричні методи вибору корпоративних стратегій.
2. Природа організаційних змін, різновиди нововведень.
3. Розвиток теорії та практики менеджменту, сучасні парадигми.
4. Соціальна відповідальність у менеджменті.
5. Поняття і класифікація проєктів.
6. Життєвий цикл проєкту.
7. Функції та методи проєктного менеджменту.
8. Міжнародні стандарти управління проєктами.
9. Основні форми проєктних структур, їх переваги і обмеження.
10. Календарне планування проєктів. Бюджет проєкту.
11. Процес управління вартістю проєкту. Показники оцінки вартості (витрат).
12. Планування ресурсів проєкту.
13. Поняття й сутність лідерства.
14. Типи лідера та їх характеристика.
15. Еволюція теорії лідерства.
16. Імідж керівника-лідера та його складові.
17. Лідерство як груповий процес. Сутність та специфіка процесу прийняття групового рішення.
18. Природа та рівні прояву конфліктів.
19. Конфліктні ситуації: різновиди та причини виникнення.
20. Класифікація конфліктів в організації.
21. Стилі поведінки в конфліктній ситуації.

22. Причини виникнення міжособистісних конфліктів.
23. Стадії розв'язання міжособистісного конфлікту.
24. Дайте визначення поняттям «зміни», «стратегічні зміни», «управління змінами».
25. Перелічіть фактори впливу на організацію, що спонукають до змін.
26. Характеристика концепцій життєвого циклу в системі стратегічного управління організацією
27. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера
28. Перелічіть основні стадії життєвого циклу за моделлю І.Адізеса «РАЕІ»
29. Діагностика необхідності змін. Аналіз організаційних ресурсів
30. Діагностика необхідності змін. Аналіз ланцюга створення вартості
31. Діагностика необхідності змін. GAP - Аналіз
32. Карта стейкхолдерів та поведінки з ними в залежності від можливостей та інтересу
33. Основні групи, залучені до процесу змін
34. Мотивація до змін
35. Стратегії Змін типу "великого вибуху", «пробні дослідження» і «Паралельне впровадження»: характеристика, переваги і недоліки.
36. Теорія «Е» і теорія «О» здійснення змін: характеристика, переваги і недоліки
37. Концепція процесу здійснення змін Курта Левіна
38. Модель ADKAR процесу здійснення змін
39. Модель проведення змін Джона Коттера
40. Вимоги до плану впровадження змін
41. Проблеми організаційних структур
42. Поняття і характеристика реінжинірингу
43. Сучасні напрямки реорганізації та розвитку організаційних структур
44. Поняття аутсорсингу, класифікація і типологія відносин.
45. Методи прийняття рішень щодо застосування аутсорсингу бізнес-процесів.
46. Поняття аутстафінгу, його цілі і завдання: скорочення витрат, підбір і оптимізація кадрів
47. Проблемні питання використання запозиченої праці
48. Основні фази психологічного сприйняття змін. Основні дії менеджера в кожній фазі
49. Сутність опору змінам і його причини
50. Підходи до управління опором змінам
51. Сутність та складові організаційної культури
52. Реформування організаційної культури
53. Дискретні та безперервні зміни
54. Комбіновані стратегії диверсифікації, їх характеристика.
55. Концепція інтернаціоналізації фірми і стратегічне управління.
56. Аналіз факторів конкурентної переваги за М. Портером.
57. Аналіз конкурентоспроможності фірми за Ж-Ж. Ламбертом.
58. Методи аналізу конкурентних переваг (SWOP, GAP), порядок їх використання.
59. Методи аналізу конкурентних переваг, порядок їх використання

Критерії оцінювання

Відповідь на питання оцінюється по прийнятій бальній системі з виставлянням балів від 0 до 100:

– бал 35-59 виставляється при принципово невірному підході до розв’язання завдання;

– бал 60-73 виставляється, якщо надана не повна відповідь на запитання, або відповідь містить значні помилки;

– бал 74-82 виставляється при повній відповіді, але з наявністю незначних неточностей і несуттєвих помилок;

– бал 90-100 виставляється при повній, правильній і обґрунтованій відповіді на запитання.

Кожен білет складається з трьох питань, відповіді на які надаються окремо. Оцінка знань визначається на основі округленого середнього арифметичного бала, отриманого вступником за відповіді на кожне питання екзаменаційного білету.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
100-90	A	відмінно	зараховано
89-82	B	добре	
81-74	C		
73-64	D	задовільно	
63-60	E		
59-35	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
34-0	F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK 7th Edition [Electronic resource]. – Electronic text. data. – Regime of access: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK 6th Edition [Electronic resource]. – Electronic text. data. – Regime of access: – https://www.academia.edu/43014339/A_Guide_to_the_PROJECT_MANAGEMENT_BODY_OF_KNOWLEDGE_PMBOK_GUIDE.
3. Kosenko N. Formalization of the process of forming a collective of distributed teams. Information systems and innovative technologies in project and program management: Collective monograph. Riga [Electronic resource]. – Electronic text. data. – MA, 2019. P. – 57. – Regime of access: – <http://eprints.kname.edu.ua/55405/1/monography2019>
4. Косенко Н. В. Інформаційна технологія проектного управління формування команд з урахуванням компетентнісного підходу [Електрон. ресурс] : монографія / Н. В. Косенко, Н. В. Доценко, І. В. Чумаченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Електрон. текст. дані. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 13 с. – Режим доступу: – <http://eprints.kname.edu.ua/48437/>, вільний
5. Prokhorova, V., Bezuhla, Y., Koleshchuk, O., Zaitseva, A. Formation of economic freedom and entrepreneurial culture as strategic dominants of enterprise development transparency. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2023, 6 (13-126), pp. 24 – 32. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.292324>; URL:<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216852017>; URL: <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/292324>,
6. Prokhorova, V., Mushnykova, S., Zaitseva, A., Gavrysh, O. Convergence of dominant forms of investment capital in the development of socio-economic systems. Eastern - European Journal of Enterprise Technologies, 2024, 1 (13(127)), pp. 122 – 130. DOI: <http://dx.doi.org/10.15587/1729-4061.2024.299127>; URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216852017>; URL: https://www.researchgate.net/publication/378750694_Convergence_of_dominant_forms_of_investment_capital_in_the_development_of_socio-economic_systems
7. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту / Ложкін Г. В. — К: Професіонал, 2007. — 407 с.
8. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
9. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 680 с.
10. Павлова В. А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом: концепція, механізм, стратегія : монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко, Л. А. Гончар. – Дніпро: Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2014. – 150 с.
11. Управлінські рішення : методичні рекомендації з вивчення дисципліни / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. маркетингу та менеджменту; Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І. А. Карабаза, В.В. Барабанова, І.В. Шаповалова – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2020. 55 с.

12. Петрова І.Л., Поліщук В.І., Печенізький В.П. Управління змінами. – К.: Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. – 118 с.

13. Воткінсон М. ГРІД. Інструмент для прийняття рішень у будь-якому бізнесі (у вашому також) / М. Воткінсон. Київ: КМ-Букс, 2019. – 608 с.

14. Кочкодан В.Б. Основи прийняття управлінських рішень: Конспект лекцій / В. Б. Кочкодан. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2019. – 128 с.

15. Мартін Р. Техніка ухвалення рішень. Як лідери роблять вибір / Р. Мартін, Д. Ріел. – Київ: Наш Формат, 2019. – 248 с. 14. Шнайдер Р., Коллерет К., Легри П. Управление реорганизациями компаний / Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.management.com.ua/cm/cm055.html>.

16. Яковенко О. І. Управління проектами та ризиками [Електрон. ресурс] : навч. посіб. / О. І. Яковенко. – Електрон. текст. дані. – Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. – 196 с. – Режим доступу: <http://dspace.idgu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/830/1>

Голова предметної комісії,
доктор економічних наук, професор

Вікторія ПРОХОРОВА

Затверджено на засіданні Приймальної комісії Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, протокол № 2 від 20 березня 2025 р.

Відповідальний секретар Приймальної комісії

Ганна ЗУБЕНКО