

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ



ЗАТВЕРДЖЕНО

голова приймальної комісії

В. С. Пономаренко

\_\_\_\_\_ 2019 р.

**ПРОГРАМА**

вступного іспиту

зі спеціальності: 073 "Менеджмент"

(шифр та назва спеціальності)

третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти  
здобувач ступеня доктора філософії (PhD)

Харків, 2019



Фахове вступне випробування – іспит зі спеціальності 073 «Менеджмент» є комплексним і включає три теоретичних питання, що стосуються еволюції розвитку управління, менеджменту окремих сфер діяльності підприємства, моніторингу та оцінки ефективності його діяльності в межах галузевих стандартів вищої освіти України з підготовки магістрів, спеціалістів за спеціальністю 073 «Менеджменту».

Завдання цього фахового випробування складено з метою виявлення компетентностей (знань, вмінь, навичок) (табл. 1), якими володіє кандидат на вступ до аспірантури для підготовки на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти з метою здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Таблиця 1

Основні компетентності, якими повинен володіти магістр (спеціаліст) за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Компетентності
1
<b>Загальні:</b>
- здатність самостійно планувати і проводити комплексні дослідження на відповідному рівні;
- здатність виявляти, формулювати і вирішувати складні (в тому числі неструктуровані) проблеми;
- здатність приймати обґрунтовані рішення у складних ситуаціях, в умовах ризику і невизначеності;
- здатність розробляти проекти і управляти ними;
- підприємницький дух, здатність проявляти ініціативу;
- здатність обирати і використовувати на рівні просунутого користувача інформаційні й комунікаційні технології для пошуку інформації з різних джерел, її оброблення, аналізу й передачі;
- здатність до самонавчання і саморозвитку.
<b>Спеціальні (професійні, фахові):</b>
- здатність аналізувати вплив макро- і мікрооточення на бізнес-організацію з використанням відповідних інструментів;
- розуміти функціональні сфери бізнесу, взаємозв'язки між ними та їх місце в організаційному й зовнішньому контексті;
- здійснювати процедури прийняття ефективних управлінських рішень на різних рівнях управління;
- критично осмислювати критерії вибору оптимальної стратегії розвитку організації;



## 1

- |  |
|--|
| - управляти компанією в міжнародному контексті шляхом планування і контролю, ґрунтуючись на принципах етики і соціальної відповідальності і застосовуючи адекватні концепції, методи та інструменти; |
| - управляти змінами;   |
| - аналізувати діяльність підприємства та розробляти консультаційні проекти.  |



## СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ З ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ

Екзаменаційний білет з фахового випробування включає три питання:

1. Питання стосується еволюції розвитку управління, його основних понять, принципів, функцій та методів; ключових постулатів представників різних шкіл менеджменту; теорії прийняття управлінських рішень, методів прийняття управлінських рішень в умовах визначеності, ризику і невизначеності, методів оцінки якості управлінських рішень.

2. Питання стосується управління конкретними сферами діяльності підприємства (маркетинговою, інноваційною, інвестиційною, управління персоналом); реалізації конкретних функцій менеджменту (організація, планування, контроль, мотивація); управління організаційною поведінкою, формування організаційної культури та ефективної системи комунікацій на підприємстві.

3. Питання стосується принципів взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем; моніторингу, діагностики, визначення ефективності діяльності підприємства; процедури встановлення цілей підприємства, формування стратегії його діяльності; міжкультурної взаємодії підприємств.

Рекомендований розподіл балів відповідно до рівня складності завдань у білеті з фахового випробування наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Рекомендований розподіл балів відповідно до рівня складності завдань  
у білеті з фахового випробування

Рівень складності	Кількість контрольних завдань	Кількість балів за одне завдання	Розподіл балів в одному білеті	Різновид завдань
I. Рівень складності	1	20	20	Питання щодо основних понять, принципів та функцій менеджменту
II. Рівень складності	2	40	80	Питання щодо управління конкретними сферами діяльності підприємства; моніторингу та оцінки ефективності діяльності підприємства



Білет з фахового випробування містить три питання різного рівня складності і передбачає визначення рівня знань та ступеня опанування студентами компетентностей (табл. 1). Результат фахового випробування оцінюється в балах (максимальна кількість – 100 балів, мінімальна кількість, що зараховується, – 60 балів). Питання білету відрізняються за складністю та трудомісткістю, тому оцінюються відокремлено один від одного. Перше питання – першого рівня складності – оцінюється у 20 балів, друге та третє питання – другого рівня складності – оцінюються у 40 балів кожне.



## ПЕРЕЛІК ЗМІСТОВНИХ ПИТАНЬ ДЛЯ ФАХОВИХ ВСТУПНИХ ВИПРОБУВАНЬ

1. Взаємозв'язок між ефективністю організаційної структури підприємства та ефективністю управління.
2. Види влади і впливу в управлінні персоналом.
3. Види підприємств в Україні.
4. Визначення змісту поняття "управління". Рівні управління та управлінські функції.
5. Виникнення та розвиток управління як самостійного виду діяльності.
6. Використання теорії прийняття рішень в маркетинговій діяльності.
7. Внесок українських науковців у розвиток світової науки менеджменту.
8. Еволюція управління як науки.
9. Економічні методи управління.
10. Етичні принципи у діяльності менеджера? Як знайти баланс між завданням максимізації прибутку і намаганням дотримуватися певних етичних принципів?
11. Зміст базових понять сфери розвитку інформаційних ресурсів підприємства.
12. Зміст маркетингу, його понятійний апарат, закономірності та принципи.
13. Зміст маркетингу як філософії управління бізнесом і як інструменту реалізації ринкової поведінки підприємства.
14. Зміст методів прийняття управлінських рішень.
15. Зміст мотиваційної теорії очікувань В. Врума. Що, згідно до неї, має робити менеджер для забезпечення високої вмотивованості співробітників?
16. Зміст поняття «ефективність управління». Критерії оцінки ефективності управління.
17. Зміст стадій життєвого циклу організації. Які чинники зумовлюють зміну стадії життєвого циклу?
18. Зміст стратегічного і тактичного планування на підприємстві.
19. Зміст, структура і переваги збалансованої системи показників. Чи слід дотримуватися певних принципів при її побудові?
20. Зміст функції планування в організації. Чи відрізняється процес планування у великій нафтодобувній компанії, міській мережі аптек і невеликому кіоску?



21. Зовнішнє середовище підприємства, його елементи та підсистеми.
22. Інвестиційна діяльність підприємства.
23. Інноваційна діяльність підприємства.
24. Інноваційний розвиток підприємства.
25. Інтуїтивний та раціональний способи прийняття рішень.
26. Інформаційне забезпечення діяльності підприємства.
27. Керівництво та лідерство: поняття та стилі.
28. Класифікація ділових культур по Р.Льюїсу.
29. Ключові постулати представників школи наукового управління.

Проведіть їх критичний аналіз з сучасної перспективи.

30. Ключові проблеми у сфері управлінських комунікацій українських підприємств.

31. Ключові елементи інформаційної економіки.

32. Конкурентоспроможність підприємства. Необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства у ринкових умовах.

33. Культури низького і високого контексту.

34. Культурний шок і фази його розвитку.

35. Маркетинг як управлінська діяльність. Підвищення ролі та значення маркетингу в ринкових умовах.

36. Маркетингова діяльність на підприємстві.

37. Методи визначення ефективності менеджменту сучасного підприємства.

38. Методи оцінки якості управлінських рішень.

39. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності, ризику і невизначеності.

40. Механістичний і органістичний підходи до побудови структури організації.

41. Моделі мотивації персоналу різних шкіл менеджменту.

42. Моніторинг і діагностика діяльності підприємства.

43. Напрями підвищення ефективності комунікацій на підприємстві.

44. Опишіть цикл (процес) контролю в організації.

45. Організаційні комунікації, шляхи їх удосконалення в організації.

46. Організаційні структури управління: поняття та типи.

47. Організація взаємодії та повноваження в процесі управління.

48. Організація як соціальне утворення.

49. Основна відмінність між управлінням та менеджментом.



50. Основні змінні в організації, які слід враховувати керівництву. Як вони впливають на успіх організації, та як пов'язані між собою.
51. Основні змістовні теорії мотивації: теорія А. Маслоу, теорія К. Альдерфера і теорія Ф. Герцберга.
52. Основні моделі внутрішнього середовища підприємства.
53. Основні принципи управління підприємством. Чи еволюціонували вони з часів А. Файоля? Якщо так, то чому?
54. Основні стейкхолдери ділової організації. Опишіть їхні інтереси (цілі) при взаємодії з організацією?
55. Основні стилі керівництва. Чи існує стиль керівництва, який найкращим чином підходить до всіх управлінських ситуацій?
56. Основні фактори та шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства.
57. Особливості стратегічного планування в управлінні сучасними підприємствами в Україні та закордоном.
58. Охарактеризуйте здобутки школи людських відносин (Е. Мейо, М. Фоллет) і наведіть приклади їх використання в сучасній теорії і практиці управління.
59. Охарактеризуйте і порівняйте основні теорії лідерства.
60. Оцінка та мотивація персоналу підприємства.
61. Теорія прийняття управлінських рішень.
62. Перешкоди ефективного здійснення стратегічного і тактичного планування на вітчизняних підприємствах?
63. Підприємство як суб'єкт господарювання.
64. Поняття «культура» і «національний характер».
65. Поняття про функції управління, загальні та конкретні функції.
66. Порівняльна характеристика американської, японської і європейської моделей менеджменту. Чи можуть вони бути використані українськими підприємствами?
67. Порівняльна характеристика менеджера та лідера.
68. Порівняльна характеристика менеджера та підприємця. Чи повинен хороший менеджер мати підприємницькі здібності?
69. Порівняльна характеристика системного і ситуаційного підходів у менеджменті.
70. Принципи і методи управління підприємством.
71. Принципи планування в організації. Чи є вони універсальними для кожної організації в будь-якій ситуації?



72. Проблеми в управлінні маркетинговою діяльністю українських підприємств.

73. Процедура розробки цілей організації.

74. Розкрийте роль ціле покладання в управлінні організацією. Чиї інтереси мають бути враховані при розробці цілей підприємства?

75. Роль ділової етики в управлінні організацією.

76. Роль інформації в процесі прийняття управлінських рішень.

77. Системи міжнародних стандартів як джерело якісних індикаторів результативності.

78. Соціальні показники ефективності.

79. Сутність інформаційної революції і бізнесу інформації.

80. Сучасна парадигма менеджменту українського бізнесу.

81. Сучасні тенденції науково-технічного й інноваційного розвитку підприємства.

82. Теорія міжкультурного спілкування Е. Хол.

83. Типові для українських підприємств чинники організаційної культури, що негативно впливають на їх продуктивність і прибутковість.

84. Управління конфліктами в організації.

85. Управління персоналом: зміст та методи.

86. Формування та розвиток персоналу підприємства.

87. Характеристика функцій планування і контролю в менеджменті. Чи є між ними якийсь зв'язок?

88. Чи є гроші єдиним універсальним засобом мотивації працівників? Обґрунтуйте Вашу відповідь.

89. Чи є менеджмент наукою або ж мистецтвом?

90. Чинники, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.



**ПРИКЛАД ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТА**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

Третій (освітньо-науковий) рівень  
здобувач ступеня доктора філософії  
спеціальність 073 Менеджмент  
(шифр та назва спеціальності)

**ВСТУПНИЙ ІСПИТ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ  
ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ №**

1. Теорія прийняття управлінських рішень.
2. Зміст стадій життєвого циклу організації. Які чинники зумовлюють зміну стадії життєвого циклу?
3. Зовнішнє середовище підприємства, його елементи та підсистеми.

Голова предметної комісії

\_\_\_\_\_ /підпис/

Т. І. Лепейко



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Берри Джон В. Кросс-культурная психология. Исследования и применение: пер. с англ. / В. Берри Джон, Х. Пуртинга Айп, Х. Сигалл Маршалл, Р. Дасен Пьер. – Х. Гуманитарный центр, 2007. – 326 с.
2. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб.: Питер, 2000. – 411 с.
3. Верещагіна Г. В. Стратегічне управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: конспект лекцій. – Х.: ХНЕУ, 2007. – 90 с.
4. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персонала: учеб. Пособие. – Х.: ИНЖЭК, 2009. – 295 с.
5. Коюда В.О. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою: Монографія / В. О. Коюда, Т. І. Лепейко, С. К. Потьомкін, О. М. Тімонін та ін. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 414 с.
6. Лепейко Т. І. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. – Х: ИНЖЕК, 2005. – 438 с.
7. Лепейко Т. І. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці: монографія / Т. І. Лепейко, О. І. Пушкар, О. М. Миронова, С. К. Василик та ін. – Х.: ХНЕУ, 2010. – 250 с.
8. Лепейко Т. І. Менеджмент: навч. посіб. / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 202 с.
9. Лепейко Т.І. Менеджмент інформаційної сфери: навч. посіб. / Т. І. Лепейко, О. В. Мазоренко, А. С. Сорокіна. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 131 с.
10. Лепейко Т.І. Методологія і технологія управління сучасними підприємствами: теоретичний та практичний аспекти: монографія / Т. І. Лепейко, О. І. Пушкар, І. А. Грузіна, Т. П. Близнюк та ін.; за заг. ред. Т.І. Лепейко. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 323 с.
11. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка: навч. посіб. / Т. І. Лепейко, С. В. Лукашев, О. М. Миронова. – Х.: ХНЕУ, 2013. – 154 с.
12. Лепейко Т.І. Основи інформаційної економіки: навч. посіб. / Т. І. Лепейко, О. В. Мазоренко. – Харків: ХНЕУ, 2012. – 135 с.
13. Лепейко Т.І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків: ХНЕУ, 2012. – 314 с.
14. Лепейко Т. І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): Монографія / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова – Х.: ХНЕУ, 2010. – 234 с.
15. Миронова О. М. Конфліктологія: навч. посіб. / О. М. Миронова, О. В. Мазоренко. – Х.: ХНЕУ, 2011. – 167 с.
16. Мясоедов С.П. Основы кросс-культурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: учеб. пособие для вузов. – М.: Дело, 2003. – 346 с.
17. Назарова Г. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.



посіб. / Г. В. Назарова, В. І. Білоконенко, С. Ю. Гончарова, О. Ф. Доровської; за ред. Г. В. Назарової. – К.: Знання, 2012. – 573 с.

18. Отенко І. П. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. / І. П. Отенко, Г. А. Іващенко, Д. К. Воронков. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 251 с.

19. Пальм Н.Д. Культурологія: навч. посіб. / Н. Д. Пальм, Т. Є. Гетало, Д. Ю. Михайличенко, Ю. І. Потоцька. – Х. : ХНЕУ, 2008. – 283 с.

20. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Х.: ХДЕУ, 2003. – 639 с.

21. Тищенко О.М. Стратегічне управління : підручник / О. М. Тищенко, Т. М. Хміль, С. К. Василик, О. В. Ревенко. – Х.: ІНЖЕК, 2009. – 278 с.

22. Ястремська, О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади: монографія / Харківський державний економічний університет. – 2-ге вид. – Х. : ІНЖЕК, 2004. – 486 с.

23. Ястремська О.М. Інноваційна економіка: навч. посіб. Х. : ХНЕУ, 2011. – 227 с.

24. Ястремська О.М. Створення нової продукції: організаційно-економічний та маркетинговий аспекти: наукове вид. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 230 с.

25. Ястремська О.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. / О. М. Ястремська, Г. В. Верещагіна, К. В. Тонева, Н. М. Омелаєнко. – Х.: ІНЖЕК, 2010. – 388 с.

Голова предметної комісії



(підпис)

Т. І. Лепейко  
(прізвище та ініціали)