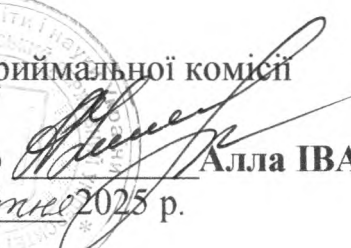
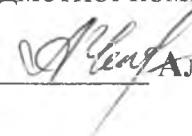


Міністерство освіти і науки України
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

Голова приймальної комісії
професор  Алла ІВАНОВСЬКА
«08» квітня 2025 р.



ПРОГРАМА
додакового вступного іспиту
для здобуття освітньо - наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю D3 «Менеджмент»

Голова предметної комісії
професор  Алла ЧИКУРКОВА

м. Кам'янець – Подільський, 2025

ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Структура екзаменаційного білету додаткового вступного іспиту до аспірантури зі спеціальності D3«Менеджмент»	4
Складові програми для визначення фахових компетентностей вступників	5
Критерії оцінювання	13
Список рекомендованої літератури	14

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Вступний додатковий фаховий іспит передбачає перевірку здатності вступника до опанування освітньо-наукової програми третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю D3 «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» кваліфікації доктор філософії з менеджменту.

Питання вступного додаткового іспиту відповідають освітньо-кваліфікаційній характеристиці та освітньо-професійним програмам випускників закладів вищої освіти III – IV рівнів акредитації, фаху (спеціальності) і побудовані з урахуванням знань, умінь і навичок якими повинен володіти фахівець за освітнім ступенем «Магістр» та освітньо-кваліфікаційним рівнем «Спеціаліст».

Для проведення вступних випробувань підготовлені основні питання, з яких сформовано екзаменаційні білети. Питання білетів висвітлюють основні методологічні підходи та методи, розроблені у вітчизняній і в зарубіжній науковій літературі, теоретичні компоненти дисциплін, що входять до загального курсу підготовки фахівців різних спеціальностей, та дозволяють перевірити знання здобувачів з розуміння сутності, ролі та методологічних основ менеджменту, законів, закономірностей та принципів, функцій та методів менеджменту, процесу управління, функцій та ефективності менеджменту.

Перевірка знань з питань, передбачених даною програмою дає достатні підстави для висновку про рівень підготовки вступника і можливість продовження навчання для здобуття ступеня доктора економічних наук.

**СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ ДОДАТКОВОГО
ВСТУПНОГО ІСПИТУ ДО АСПІРАНТУРИ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ
D3«МЕНЕДЖМЕНТ»**

Вступний додатковий фаховий іспит для конкурсного відбору осіб до аспірантури за спеціальністю D3 «Менеджмент» проводиться у формі усного іспиту.

Для вступу до аспірантури білет для проведення вступного додаткового фахового іспиту складається з 3 питань:

- перше питання оцінюється за правильну відповідь максимально 10 балів;
- друге питання оцінюється за правильну відповідь максимально 10 балів;
- третє питання оцінюється за правильну відповідь максимально 10 балів.

Результати вступного іспиту із спеціальності оцінюються за шкалою від 15 до 30 балів.

СКЛАДОВІ ПРОГРАМИ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ВСТУПНИКІВ

Технічне управління. Державне управління. Ідеологічне управління. Недержавне та неполітичне управління. Господарське управління. Управління в загальному вигляді. Об'єкт управління. Суб'єкт управління. Управлінська діяльність. Управлінська праця. Евристична праця. Адміністративна праця. Операторна праця. Умови ефективної взаємодії суб'єкта й об'єкта управління. Рівні управління за Толкоттом Парсонсом.

Менеджмент. Організаційний менеджмент. Менеджмент виробництва. Менеджмент матеріально-технічного постачання та збуту. Менеджмент інновацій. Менеджмент маркетингу. Менеджмент кадрів. Фінансовий менеджмент. Менеджмент обліку. Менеджер. Професійно-ділові якості сучасного менеджера. Адміністративно-організаційні якості сучасного менеджера. Соціально-психологічні якості сучасного менеджера. Моральні якості сучасного менеджера. Підприємець. Відмінності між менеджером і підприємцем. Закони менеджменту (спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації та децентралізації управління, демократизації управління, економії часу в управлінні, пропорційного розвитку систем управління). Принципи менеджменту: (цілеспрямованість, урахування потреб та інтересів, ієрархічність, взаємозалежність, динамічна рівновага, економічність, активізація, системність, єдиновладдя).

Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Основні напрямки розвитку науки і практики менеджменту. Основні фази розвитку теорії і практики менеджменту. Класичні та неокласичні теорії менеджменту. Школа наукового управління підприємством. Адміністративна (класична) школа. Школа "Рух за гуманні відносини". Емпірична школа управління.

Особливості формування сучасної моделі менеджменту. Сучасні концепції і принципи менеджменту. Поведінкова концепція. Системний підхід. Ситуаційний менеджмент. Процесний підхід. Концепція "7-S". Теорія організаційної культури.

Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Закони і закономірності менеджменту. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретний і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Еволюція інтерпретацій методів у вітчизняній науці управління. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Правові методи управління. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Управлінський процес. Властивості управлінського процесу. Змістовний підхід до процесу управління. Організаційний підхід до процесу управління. Технологічний підхід до процесу управління. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінська процедура. Класифікація управлінських процедур. Управлінський цикл. Складові елементи управлінського циклу. Лінійний тип процесу управління. Коректований тип процесу управління. Розгалужений тип процесу управління. Ситуаційний тип процесу управління. Пошуковий тип процесу управління.

Управлінське рішення. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. Умови прийняття ефективних управлінських рішень: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність. Властивості управлінського рішення. Класифікація управлінських рішень залежно від сфери охоплення, тривалості дії, рівня прийняття, характеру вирішуваних організацією завдань, способу обґрунтування, способу прийняття, змісту.

Моделі прийняття управлінських рішень. Класична модель прийняття управлінського рішення. Поведінкова модель прийняття управлінського рішення. Ірраціональна модель прийняття управлінських рішень.

Процес прийняття рішень. Етапи процесу прийняття управлінських рішень. Діагностика проблеми. Накопичення інформації про проблему. Виявлення альтернатив та їх оцінка. Прийняття рішення. Зворотний зв'язок. Вплив проблеми на вибір стилю прийняття рішення. Основні вимоги до технології прийняття управлінських рішень.

Централізований підхід. Децентралізований підхід. Індивідуальний підхід. Груповий підхід. Система участі. Система неучасті. Демократичний підхід. Дорадчий підхід. Підходи до оптимізації управлінських рішень: наукового методу, використання системної орієнтації, застосування моделей.

Типи умов прийняття управлінських рішень. Неформальні (евристичні) методи прийняття управлінських рішень. Колективні методи прийняття управлінських рішень. Кількісні методи прийняття управлінських рішень. Індивідуальні стилі прийняття управлінських рішень. Методи теорії ігор. Аналітично-систематизаційний метод. Матриця оцінки наслідків реалізації рішення.

Планування. Зміст планування як функції управління підприємством. Суть планування. Планування в управлінні. Цілі планування в менеджменті.

Класифікація планів за предметом планування. Класифікація планів залежно від строків планових горизонтів. Класифікація планів за масштабами планування. Класифікація планів за сферами планування. Форми планування. Перспективне планування. Стратегічний план. Матриця І. Ансоффа. Матриця БКГ. Класифікації стратегій. Середньострокове планування. Поточне планування.

Принцип повноти. Принцип розумної оптимальності. Принцип результативності. Принцип безперервності. Принцип гнучкості. Принцип масовості.

Метод послідовного опису операцій. Графіки виконання. Метод сітьового планування й управління. Метод робочого календаря.

Лідерство в зниженні витрат. Диференціація. Фокусування. Ризик, пов'язаний з лідерством у зниженні витрат. Ризик, пов'язаний з диференціацією. Ризик фокусування.

Вища ланка системи планування. Центральна служба планування. Прийняття стратегічних рішень методом «знизу доверху». Прийняття стратегічних рішень методом «зверху донизу». Управління на основі контролю. Управління на основі екстраполяції. Управління на основі розробки принципово нових стратегій. Управління на основі прийняття оперативних рішень.

Метод SWOT. Матриця SWOT. Поле «СІМ». Поле «СЛМ». Поле «СІЗ». Поле «СЛЗ». Матриця можливостей. Матриця загроз.

Етапи підготовки адаптаційної програми. Вибір сфери діяльності. Вибір портфеля виробів (ринків). Вибір засобу реалізації програми.

Бізнес-план. Функції бізнес-плану. Резюме. Аналіз ринку збуту. План маркетингу. Виробничий план. Організаційний план. Фінансовий розділ. Оцінка ризику та страхування.

Поняття “організація”, його значення. Визначальні характеристики організації. Поняття „організація” як системи; як стану; як процесу. Формальна та неформальна організації. Рекомендації менеджеру як створити умови для

ефективного використання неформальних організацій на користь підприємства. Причини, згідно яких люди вступають в неформальні відносини.

Сутнісна характеристика процесу організування. Три базові категорії організування: повноваження, відповідальність, делегування. Визначення сутності “повноваження”. Класифікація штабних повноважень в залежності від взаємовпливу і взаємозв’язків підрозділів. Відповідальність у менеджменті. Види відповідальності: економічна, юридична, етична. Делегування, його сутність і етапи. Завдання, які підлягають, і, які не підлягають делегуванню.

Сутність організаційної діяльності. Складові організаційної діяльності: спеціалізація робіт, структуризація, звітність, координація. Горизонтальний і вертикальний поділ праці. Рівень і ланка управління.

Сутність організаційної структури, її значущість. Відмінності понять “організаційна структура” і “організаційна структура управління”. Сутність поняття організаційна структура управління. Елементи організаційної структури управління. Вимоги, яким повинна відповідати організаційна структура управління. Органіграма. Етапи організаційного проектування.

Типи організаційних структур управління та їх характеристика. Організаційні структури управління виробництвом: бюрократична і адаптивна. Дві основні організаційні структури управління за ознакою підпорядкованості рівнів і ланок управління – лінійна і функціональна, їх суть, переваги і недоліки, особливості застосування. Комбіновані організаційні структури управління. Лінійно-штабний тип організаційної структури. Лінійно-функціональний тип організаційної структури. Матрична організаційна структура управління. Дивізійні організаційні структури управління. Продуктова організаційна структура. Споживча організаційна структура. Територіальна (регіональна) організаційної структура. Централізовані і децентралізовані організаційні структури. Характеристики, які визначають ступінь централізації організаційної структури управління.

Загальне розуміння мотивації. Визначення та взаємозв’язок категорій «потреби», «інтереси», «мотиви», «стимули», їх місце у мотиваційному механізмі. Роль, зміст та класифікація потреб. Походження, характер, динаміка (розвиток) потреб. Взаємозв’язок і взаємозалежність потреб. Мотивуюча роль потреб, їх ієрархія. Поняття і зміст стимулу, види, чинники стимулювання. Поняття «мотивація персоналу». Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння. Схема (етапи) процесу мотивації. Характер процесу мотивації. Мотивація персоналу як одна з провідних складових соціально-трудових відносин. Еволюція наукових поглядів на мотивацію трудової діяльності. Осмислення проблеми мотивації трудової діяльності в період зародження капіталізму (погляди А.Сміта і його послідовників). Внесок у

розвиток теорії і практики мотивації Ф.Тейлора, Г.Енерсона, О.Шелдона, А.Файоля, Е.Мейо.

Сутність змістових теорій мотивації. Найвідоміші змістові теорії мотивації: теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Герцберга, теорія набутих потреб Мак-Клеланда. Зміст і значення теорії мотивації (ієрархія потреб) Абрахама Маслоу. Узагальнення суті змістових теорій мотивації. Спільні положення і відмінності у різних змістових теоріях мотивації. Співвідношення груп потреб у змістових теоріях мотивації. Особливості і переваги змістових теорій мотивації.

Поняття і зміст процесуальних теорій мотивації трудової діяльності. Спрощена концепція процесуальних теорій мотивації. Основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості, концепція партисипативного (спільного) управління, модель Портера-Лоулера. Теорія очікувань як складова науки мотивації. Модель мотивації за В.Врумом. важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати; результати – винагорода; валентність (міра задоволення винагородою). Співвідношення чинників затрат праці, результатів, винагороди і валентності в процесі мотивації. Висновки з теорії очікувань, важливі для менеджменту. Теорія справедливості С.Адамса. Головні ідеї теорії справедливості, її ключові терміни (сприйнята винагорода індивіда; сприйнята винагорода інших; сприйняті витрати індивіда; сприйняті витрати інших; норма; рівність; справедливість) і основні положення. Можливі реакції людини на несправедливість. Чотири висновки з теорії справедливості для менеджменту персоналу. Концепція партисипативного (спільного) управління, її зміст і значення в теорії мотивації персоналу. Поняття і розвиток партисипативного управління. Напрямки практичної реалізації партисипативного управління. Основні ідеї партисипативного управління та їх використання в умовах сьогодення. Цілі партисипативного управління та їх реалізація. Модель мотивації Лаймана Портера і Едварда Лоулера як процесуальна теорія, що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Схематичне зображення моделі Портера-Лоулера, її зміст. Переваги і недоліки моделі Портера-Лоулера, її висновки для практики менеджменту.

Матеріальна мотивація: поняття, основні положення. Взаємозв'язок заробітної плати і мотивації трудової діяльності. Визначення чинників, які впливають на рівень матеріальної мотивації. Макро- та мікроекономічні чинники матеріальної мотивації. Місце заробітної плати, її рівня і динаміки в системі мотивів і стимулів трудової діяльності. Рівень заробітної плати як визначник сили мотивації. Взаємозв'язок високої заробітної плати,

ефективності і зростання доходів. Прояви впливу високої заробітної плати на мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва.

Роль нематеріальних мотивів і стимулів у визначенні трудової поведінки працівників. Поняття і зміст трудової і статусної мотивації персоналу. Зв'язок трудової мотивації зі змістовністю, корисністю праці і з самовираженням, самореалізацією працівника. Роль статусної мотивації у практиці менеджменту персоналу.

Поняття контролювання та його місце в системі управління. Принципи і цілі контролювання. Об'єкти контролю. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Основні методи вимірювання: особисті спостереження; статистичні звіти; усні звіти підлеглих; письмові звіти підлеглих.

Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотний зв'язок під час контролю. Види управлінського контролювання. Поточний контроль. Контроль за діяльністю окремих виробничих та управлінських підсистем. Заклучний контроль. Стратегічний контроль. Комбіновані системи контролю (машинно-ручні). Випереджаючий контроль. Заклучний контроль. Контроль поведінки працівників в організації. Фінансовий контроль: фінансовий аналіз; бюджетування; аудит. Параметри ефективної системи контролю. Дисфункціональний ефект системи контролю. Інструменти управлінського контролю: графік Г. Ганта; сітьові графіки; метод оцінки та перегляду планів (PERT); метод критичного шляху (CPM); методи управління запасами; методи контролю якості. Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації.

Сутність і види конфліктів в організації. Основні джерела і причини виникнення конфліктів в управлінні. Усвідомлення та діагностика конфлікту. Принципи і методи подолання конфліктів в управлінні.

Функції конфліктів. Позитивні функції. Негативні функції. Базова класифікація конфліктів в організаціях. Форми проявів внутрішньоособистісних конфліктів: неврастення, ейфорія, регресія, проекція, номадизм, раціоналізм. Способи розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів: компроміс, ухиляння, переорієнтація, сублімація, ідеалізація, витіснення, корекція. Міжособистісні конфлікти. Конфлікти між особистістю і групою. Внутрігрупові конфлікти. Міжгрупові конфлікти. Міжорганізаційні конфлікти.

Комунікації, їх суть. Комунікаційна мережа. Засоби комунікацій. Види і форми комунікацій. Комунікації між організацією і зовнішнім середовищем. Міжособисті комунікації. Перепони, що можливі в процесі міжособистісних

комунікацій. Шляхи подолання перепон при міжособистих комунікаціях. Шляхи встановлення зворотного зв'язку. Організаційні комунікації. Фактори, які можуть впливати на якість організаційних комунікацій. Заходи підвищення ефективності організаційних комунікацій/ Формальні та неформальні комунікації. Вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації.

Комунікаційний процес, його сутність. Елементи процесу комунікацій. Етапи комунікаційного процесу. Чотири стадії ефективної комунікації. Перешкоди в комунікаціях/ Деформація комунікаційного процесу. Об'єктивні і суб'єктивні фактори, що впливають на ефективність контактів між окремими працівниками. Шум, його значення як терміну в менеджменті.

Інформація, її значення в системі менеджменту і сутність. Визначення терміну "інформація" згідно Закону України "Про інформацію". Джерела інформації. Класифікація інформації за повнотою охоплення явища. Класифікація інформації за напрямком руху. Класифікація інформації за періодом дії. Класифікація інформації за змістом. Класифікація інформації за рівнем доступності. Класифікація інформації за способом передання. Класифікація інформації за рівнем достовірності.

Документація. Класифікація документації за змістом. Класифікація документації за складністю. Класифікація документації за призначенням. Класифікація документації за місцем у менеджменті. Документ, його сутність. Первинний документ містить в собі вихідну інформацію. Вторинний документ є результатом аналітично-синтетичної та іншої переробки одного або кількох документів. Діловодство, його сутність. Системи діловодства на підприємстві: централізована; децентралізована; змішана. Терміни "документообіг" і "документопотік".

Влада. Особиста влада. Реальна влада. Формальна влада. Проблеми влади. Відповідальність. Взаємозв'язок влади і відповідальності. Повноваження. Форми влади: утилітарна влада, авторитарно-нормативна влада, об'єднана влада. Джерела влади менеджерів. Види влади: влада, що ґрунтується на примусі; влада, заснована на винагороді; експертна влада; еталонна влада; законна влада, влада прикладу, інформаційна влада. Вплив. Види впливу.

Стиль керівництва. Фактори, що визначають об'єктивність формування стилю керівництва. Континуум стилів керівництва. Авторитарний стиль керівництва. Ліберальний стиль керівництва. Демократичний стиль керівництва. Керівник, зосереджений на роботі. Керівник, зосереджений на працівниках. Індивідуальні стилі керівництва: невторчання, тепла компанія, завдання, золота середина, команда. Додаткові стилі керівництва: дистанційний стиль, контактний стиль, цілеспрямований стиль, делегуючий стиль.

Стилі керівництва на засадах систем Р. Лайкерта. Стилі керівництва на засадах управлінської ґратки Р. Блейка і Дж. Моутон. Ситуаційна модель керівництва Ф. Фідлера. Ситуаційні стилі керівництва «Шлях – ціль» Т. Мітчела і Р. Хауса. Ситуаційні стилі керівництва на засадах життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара. Ситуаційна модель прийняття рішень керівником В. Врума та Ф. Йеттона. Адаптивне керівництво.

Поняття лідерства. Види авторитету: особистий, формальний, повний. Лідер. Моделі лідера. Особисті якості лідера. Напрями прояву лідерства. Теорія рис характеру індивіду. Теорія поведінки. Теорія випадків. Типи лідерів: соціопат, опортуніст, хамелеон, досягач, будівник, видатний.

Вимоги до сучасного менеджера. Ділові якості. Особистісні риси. ормування професійно-ділових якостей менеджера: професійність; здатність генерувати корисні ідеї; здатність приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них; прагнення до професійного зростання; підприємливість; авторитетність; здатність до інновацій та виваженого ризику. Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера: оперативність; гнучкість управління; здатність стимулювати ініціативу; уміння доводити справу до завершення; інтернальність; уміння формувати команду та організовувати роботу підлеглих; здатність делегувати повноваження; уміння організовувати час. Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера: управлінська культура; розум; ерудиція; культура ділового спілкування; лідерські здібності; колегіальність; толерантність; оптимізм; екстравертність; інтелектуальність; емоційна стійкість; почуття гумору; вміння створювати власний імідж. Розвиток моральних якостей менеджера: порядність, людяність, чесність; повага до гідності людей; готовність допомагати; громадянська позиція; інтелігентність; національна свідомість.

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально- організаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення. Напрями підвищення ефективності управління організацією. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту. Культура менеджменту.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Мета іспиту – перевірка професійної готовності вступників програмним вимогам, з’ясування компетентності та оцінка ступеня підготовки вступників.

Результат додаткового вступного іспиту, проведеного в усній формі, визначають як суму балів, виставлених на кожне з питань.

Загальна оцінка від 0 до 14 балів вважається – *«не склав»*.

Максимальна кількість балів, яку можна набрати, надавши вірну відповідь на всі питання додаткового вступного іспиту – 30 балів.

Фахова атестаційна комісія оцінює роботу за загальною сумою балів, набраних вступником за результатами іспиту, яка може знаходитись в межах від 15 до 30 балів.

Мінімальна кількість балів для подальшої участі у конкурсному відборі повинна складати 15 балів.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
2. Буднік М. М, Невертій Г. С., Курилова Н. М. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2020. 292 с.
3. Дикань В., Токмакова І. та ін. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Київ.: Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.
4. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 272 с.
5. Дудар Т., Волошин Р., Дудар В. Менеджмент: навчальний посібник Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 336 с.
6. Коваленко О, Федоренко В., Мошек Г. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 808 с.
7. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
8. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.
9. Кучеренко Д. Менеджмент : курс лекцій. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 184 с.
10. Менеджмент : Навчальний посібник – видання 2-е, доповнене, перероблене / Г.Є. Мошек та ін. Київ : Ліра-К, 2020. 548 с.
11. Менеджмент : навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
12. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
13. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
14. Мосій О.Б. Основи менеджменту : курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2022. 151 с.
15. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
16. Назарчук Т., Косіюк О. Менеджмент організацій. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 560 с.
17. Негрей М., Тужик К. Теорія прийняття рішень. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 272 с.
18. Палеха Ю.І., Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник / Ю.Палеха, Г.Мошек, І. К. : Ліра-К. 2018. 528 с.
19. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. – 104 с.

20. Покотильська Н.В. Організація праці менеджера: Конспект лекцій. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2023. 289 с.
21. Рульєв В., Гуткевич С. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.
22. Страпчук С.І. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / С.І. Страпчук, О.П. Миколенко, І.А. Попова, В.В. Пустова. – Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. – 356 с.
23. Токмакова І., Дикань В., Зубенко В. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.
24. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
25. Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2021. 220 с. Кучеренко Д. Г. Менеджмент. Курс лекцій. 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 184 с.
26. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Структура екзаменаційного білету додаткового вступного іспиту до аспірантури зі спеціальності D3«Менеджмент»	4
Складові програми для визначення фахових компетентностей вступників	5
Критерії оцінювання	13
Список рекомендованої літератури	14

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Вступний додатковий фаховий іспит передбачає перевірку здатності вступника до опанування освітньо-наукової програми третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю D3 «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» кваліфікації доктор філософії з менеджменту.

Питання вступного додаткового іспиту відповідають освітньо-кваліфікаційній характеристиці та освітньо-професійним програмам випускників закладів вищої освіти III – IV рівнів акредитації, фаху (спеціальності) і побудовані з урахуванням знань, умінь і навичок якими повинен володіти фахівець за освітнім ступенем «Магістр» та освітньо-кваліфікаційним рівнем «Спеціаліст».

Для проведення вступних випробувань підготовлені основні питання, з яких сформовано екзаменаційні білети. Питання білетів висвітлюють основні методологічні підходи та методи, розроблені у вітчизняній і в зарубіжній науковій літературі, теоретичні компоненти дисциплін, що входять до загального курсу підготовки фахівців різних спеціальностей, та дозволяють перевірити знання здобувачів з розуміння сутності, ролі та методологічних основ менеджменту, законів, закономірностей та принципів, функцій та методів менеджменту, процесу управління, функцій та ефективності менеджменту.

Перевірка знань з питань, передбачених даною програмою дає достатні підстави для висновку про рівень підготовки вступника і можливість продовження навчання для здобуття ступеня доктора економічних наук.

**СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ ДОДАТКОВОГО
ВСТУПНОГО ІСПИТУ ДО АСПІРАНТУРИ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ
D3 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

Вступний додатковий фаховий іспит для конкурсного відбору осіб до аспірантури за спеціальністю D3 «Менеджмент» проводиться у формі усного іспиту.

Для вступу до аспірантури білет для проведення вступного додаткового фахового іспиту складається з 3 питань:

- перше питання оцінюється за правильну відповідь максимально 10 балів;
- друге питання оцінюється за правильну відповідь максимально 10 балів;
- третє питання оцінюється за правильну відповідь максимально 10 балів.

Результати вступного іспиту із спеціальності оцінюються за шкалою від 15 до 30 балів.

СКЛАДОВІ ПРОГРАМИ

ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ВСТУПНИКІВ

Технічне управління. Державне управління. Ідеологічне управління. Недержавне та неполітичне управління. Господарське управління. Управління в загальному вигляді. Об'єкт управління. Суб'єкт управління. Управлінська діяльність. Управлінська праця. Евристична праця. Адміністративна праця. Операторна праця. Умови ефективної взаємодії суб'єкта й об'єкта управління. Рівні управління за Толкоттом Парсонсом.

Менеджмент. Організаційний менеджмент. Менеджмент виробництва. Менеджмент матеріально-технічного постачання та збуту. Менеджмент інновацій. Менеджмент маркетингу. Менеджмент кадрів. Фінансовий менеджмент. Менеджмент обліку. Менеджер. Професійно-ділові якості сучасного менеджера. Адміністративно-організаційні якості сучасного менеджера. Соціально-психологічні якості сучасного менеджера. Моральні якості сучасного менеджера. Підприємець. Відмінності між менеджером і підприємцем. Закони менеджменту (спеціалізації управління, інтеграції управління, оптимального поєднання централізації та децентралізації управління, демократизації управління, економії часу в управлінні, пропорційного розвитку систем управління). Принципи менеджменту: (цілеспрямованість, урахування потреб та інтересів, ієрархічність, взаємозалежність, динамічна рівновага, економічність, активізація, системність, єдиновладдя).

Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Основні напрямки розвитку науки і практики менеджменту. Основні фази розвитку теорії і практики менеджменту. Класичні та неокласичні теорії менеджменту. Школа наукового управління підприємством. Адміністративна (класична) школа. Школа "Рух за гуманні відносини". Емпірична школа управління.

Особливості формування сучасної моделі менеджменту. Сучасні концепції і принципи менеджменту. Поведінкова концепція. Системний підхід. Ситуаційний менеджмент. Процесний підхід. Концепція "7-S". Теорія організаційної культури.

Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Закони і закономірності менеджменту. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретний і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Еволюція інтерпретацій методів у вітчизняній науці управління. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Правові методи управління. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Управлінський процес. Властивості управлінського процесу. Змістовний підхід до процесу управління. Організаційний підхід до процесу управління. Технологічний підхід до процесу управління. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінська процедура. Класифікація управлінських процедур. Управлінський цикл. Складові елементи управлінського циклу. Лінійний тип процесу управління. Коректований тип процесу управління. Розгалужений тип процесу управління. Ситуаційний тип процесу управління. Пошуковий тип процесу управління.

Управлінське рішення. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень. Умови прийняття ефективних управлінських рішень: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність. Властивості управлінського рішення. Класифікація управлінських рішень залежно від сфери охоплення, тривалості дії, рівня прийняття, характеру вирішуваних організацією завдань, способу обґрунтування, способу прийняття, змісту.

Моделі прийняття управлінських рішень. Класична модель прийняття управлінського рішення. Поведінкова модель прийняття управлінського рішення. Ірраціональна модель прийняття управлінських рішень.

Процес прийняття рішень. Етапи процесу прийняття управлінських рішень. Діагностика проблеми. Накопичення інформації про проблему. Виявлення альтернатив та їх оцінка. Прийняття рішення. Зворотний зв'язок. Вплив проблеми на вибір стилю прийняття рішення. Основні вимоги до технології прийняття управлінських рішень.

Централізований підхід. Децентралізований підхід. Індивідуальний підхід. Груповий підхід. Система участі. Система неучасті. Демократичний підхід. Дорадчий підхід. Підходи до оптимізації управлінських рішень: наукового методу, використання системної орієнтації, застосування моделей.

Типи умов прийняття управлінських рішень. Неформальні (евристичні) методи прийняття управлінських рішень. Колективні методи прийняття управлінських рішень. Кількісні методи прийняття управлінських рішень. Індивідуальні стилі прийняття управлінських рішень. Методи теорії ігор. Аналітично-систематизаційний метод. Матриця оцінки наслідків реалізації рішення.

Планування. Зміст планування як функції управління підприємством. Суть планування. Планування в управлінні. Цілі планування в менеджменті.

Класифікація планів за предметом планування. Класифікація планів залежно від строків планових горизонтів. Класифікація планів за масштабами планування. Класифікація планів за сферами планування. Форми планування. Перспективне планування. Стратегічний план. Матриця І. Ансоффа. Матриця БКГ. Класифікації стратегій. Середньострокове планування. Поточне планування.

Принцип повноти. Принцип розумної оптимальності. Принцип результативності. Принцип безперервності. Принцип гнучкості. Принцип масовості.

Метод послідовного опису операцій. Графіки виконання. Метод сітьового планування й управління. Метод робочого календаря.

Лідерство в зниженні витрат. Диференціація. Фокусування. Ризик, пов'язаний з лідерством у зниженні витрат. Ризик, пов'язаний з диференціацією. Ризик фокусування.

Вища ланка системи планування. Центральна служба планування. Прийняття стратегічних рішень методом «знизу доверху». Прийняття стратегічних рішень методом «зверху донизу». Управління на основі контролю. Управління на основі екстраполяції. Управління на основі розробки принципово нових стратегій. Управління на основі прийняття оперативних рішень.

Метод SWOT. Матриця SWOT. Поле «СІМ». Поле «СЛМ». Поле «СІЗ». Поле «СЛЗ». Матриця можливостей. Матриця загроз.

Етапи підготовки адаптаційної програми. Вибір сфери діяльності. Вибір портфеля виробів (ринків). Вибір засобу реалізації програми.

Бізнес-план. Функції бізнес-плану. Резюме. Аналіз ринку збуту. План маркетингу. Виробничий план. Організаційний план. Фінансовий розділ. Оцінка ризику та страхування.

Поняття “організація”, його значення. Визначальні характеристики організації. Поняття „організація” як системи; як стану; як процесу. Формальна та неформальна організації. Рекомендації менеджеру як створити умови для

ефективного використання неформальних організацій на користь підприємства. Причини, згідно яких люди вступають в неформальні відносини.

Сутнісна характеристика процесу організування. Три базові категорії організування: повноваження, відповідальність, делегування. Визначення сутності “повноваження”. Класифікація штабних повноважень в залежності від взаємовпливу і взаємозв’язків підрозділів. Відповідальність у менеджменті. Види відповідальності: економічна, юридична, етична. Делегування, його сутність і етапи. Завдання, які підлягають, і, які не підлягають делегуванню.

Сутність організаційної діяльності. Складові організаційної діяльності: спеціалізація робіт, структуризація, звітність, координація. Горизонтальний і вертикальний поділ праці. Рівень і ланка управління.

Сутність організаційної структури, її значущість. Відмінності понять “організаційна структура” і “організаційна структура управління”. Сутність поняття організаційна структура управління. Елементи організаційної структури управління. Вимоги, яким повинна відповідати організаційна структура управління. Органіграма. Етапи організаційного проектування.

Типи організаційних структур управління та їх характеристика. Організаційні структури управління виробництвом: бюрократична і адаптивна. Дві основні організаційні структури управління за ознакою підпорядкованості рівнів і ланок управління – лінійна і функціональна, їх суть, переваги і недоліки, особливості застосування. Комбіновані організаційні структури управління. Лінійно-штабний тип організаційної структури. Лінійно-функціональний тип організаційної структури. Матрична організаційна структура управління. Дивізійні організаційні структури управління. Продуктова організаційна структура. Споживча організаційна структура. Територіальна (регіональна) організаційної структура. Централізовані і децентралізовані організаційні структури. Характеристики, які визначають ступінь централізації організаційної структури управління.

Загальне розуміння мотивації. Визначення та взаємозв’язок категорій «потреби», «інтереси», «мотиви», «стимули», їх місце у мотиваційному механізмі. Роль, зміст та класифікація потреб. Походження, характер, динаміка (розвиток) потреб. Взаємозв’язок і взаємозалежність потреб. Мотивуюча роль потреб, їх ієрархія. Поняття і зміст стимулу, види, чинники стимулювання. Поняття «мотивація персоналу». Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння. Схема (етапи) процесу мотивації. Характер процесу мотивації. Мотивація персоналу як одна з провідних складових соціально-трудових відносин. Еволюція наукових поглядів на мотивацію трудової діяльності. Осмислення проблеми мотивації трудової діяльності в період зародження капіталізму (погляди А.Сміта і його послідовників). Внесок у

розвиток теорії і практики мотивації Ф.Тейлора, Г.Енерсона, О.Шелдона, А.Файоля, Е.Мейо.

Сутність змістових теорій мотивації. Найвідоміші змістові теорії мотивації: теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Герцберга, теорія набутих потреб Мак-Клеланда. Зміст і значення теорії мотивації (ієрархія потреб) Абрахамас Маслоу. Узагальнення суті змістових теорій мотивації. Спільні положення і відмінності у різних змістових теоріях мотивації. Співвідношення груп потреб у змістових теоріях мотивації. Особливості і переваги змістових теорій мотивації.

Поняття і зміст процесуальних теорій мотивації трудової діяльності. Спрощена концепція процесуальних теорій мотивації. Основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості, концепція партисипативного (спільного) управління, модель Портера-Лоулера. Теорія очікувань як складова науки мотивації. Модель мотивації за В.Врумом. важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати; результати – винагорода; валентність (міра задоволення винагородою). Співвідношення чинників затрат праці, результатів, винагороди і валентності в процесі мотивації. Висновки з теорії очікувань, важливі для менеджменту. Теорія справедливості С.Адамса. Головні ідеї теорії справедливості, її ключові терміни (сприйнята винагорода індивіда; сприйнята винагорода інших; сприйняті витрати індивіда; сприйняті витрати інших; норма; рівність; справедливість) і основні положення. Можливі реакції людини на несправедливість. Чотири висновки з теорії справедливості для менеджменту персоналу. Концепція партисипативного (спільного) управління, її зміст і значення в теорії мотивації персоналу. Поняття і розвиток партисипативного управління. Напрямки практичної реалізації партисипативного управління. Основні ідеї партисипативного управління та їх використання в умовах сьогодення. Цілі партисипативного управління та їх реалізація. Модель мотивації Лаймана Портера і Едварда Лоулера як процесуальна теорія, що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Схематичне зображення моделі Портера-Лоулера, її зміст. Переваги і недоліки моделі Портера-Лоулера, її висновки для практики менеджменту.

Матеріальна мотивація: поняття, основні положення. Взаємозв'язок заробітної плати і мотивації трудової діяльності. Визначення чинників, які впливають на рівень матеріальної мотивації. Макро- та мікроекономічні чинники матеріальної мотивації. Місце заробітної плати, її рівня і динаміки в системі мотивів і стимулів трудової діяльності. Рівень заробітної плати як визначник сили мотивації. Взаємозв'язок високої заробітної плати,

ефективності і зростання доходів. Прояви впливу високої заробітної плати на мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва.

Роль нематеріальних мотивів і стимулів у визначенні трудової поведінки працівників. Поняття і зміст трудової і статусної мотивації персоналу. Зв'язок трудової мотивації зі змістовністю, корисністю праці і з самовираженням, самореалізацією працівника. Роль статусної мотивації у практиці менеджменту персоналу.

Поняття контролювання та його місце в системі управління. Принципи і цілі контролювання. Об'єкти контролю. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Основні методи вимірювання: особисті спостереження; статистичні звіти; усні звіти підлеглих; письмові звіти підлеглих.

Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотний зв'язок під час контролю. Види управлінського контролювання. Поточний контроль. Контроль за діяльністю окремих виробничих та управлінських підсистем. Заклучний контроль. Стратегічний контроль. Комбіновані системи контролю (машинно-ручні). Випереджаючий контроль. Заклучний контроль. Контроль поведінки працівників в організації. Фінансовий контроль: фінансовий аналіз; бюджетування; аудит. Параметри ефективного системи контролю. Дисфункціональний ефект системи контролю. Інструменти управлінського контролю: графік Г. Ганта; сітьові графіки; метод оцінки та перегляду планів (PERT); метод критичного шляху (CPM); методи управління запасами; методи контролю якості. Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації.

Сутність і види конфліктів в організації. Основні джерела і причини виникнення конфліктів в управлінні. Усвідомлення та діагностика конфлікту. Принципи і методи подолання конфліктів в управлінні.

Функції конфліктів. Позитивні функції. Негативні функції. Базова класифікація конфліктів в організаціях. Форми проявів внутрішньоособистісних конфліктів: неврастення, ейфорія, регресія, проекція, номадизм, раціоналізм. Способи розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів: компроміс, ухиляння, переорієнтація, сублімація, ідеалізація, витіснення, корекція. Міжособистісні конфлікти. Конфлікти між особистістю і групою. Внутрігрупові конфлікти. Міжгрупові конфлікти. Міжорганізаційні конфлікти.

Комунікації, їх суть. Комунікаційна мережа. Засоби комунікацій. Види і форми комунікацій. Комунікації між організацією і зовнішнім середовищем. Міжособисті комунікації. Перепони, що можливі в процесі міжособистісних

комунікацій. Шляхи подолання перепон при міжособистих комунікаціях. Шляхи встановлення зворотного зв'язку. Організаційні комунікації. Фактори, які можуть впливати на якість організаційних комунікацій. Заходи підвищення ефективності організаційних комунікацій/ Формальні та неформальні комунікації. Вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації.

Комунікаційний процес, його сутність. Елементи процесу комунікацій. Етапи комунікаційного процесу. Чотири стадії ефективної комунікації. Перешкоди в комунікаціях/ Деформація комунікаційного процесу. Об'єктивні і суб'єктивні фактори, що впливають на ефективність контактів між окремими працівниками. Шум, його значення як терміну в менеджменті.

Інформація, її значення в системі менеджменту і сутність. Визначення терміну "інформація" згідно Закону України "Про інформацію". Джерела інформації. Класифікація інформації за повнотою охоплення явища. Класифікація інформації за напрямком руху. Класифікація інформації за періодом дії. Класифікація інформації за змістом. Класифікація інформації за рівнем доступності. Класифікація інформації за способом передання. Класифікація інформації за рівнем достовірності.

Документація. Класифікація документації за змістом. Класифікація документації за складністю. Класифікація документації за призначенням. Класифікація документації за місцем у менеджменті. Документ, його сутність. Первинний документ містить в собі вихідну інформацію. Вторинний документ є результатом аналітично-синтетичної та іншої переробки одного або кількох документів. Діловодство, його сутність. Системи діловодства на підприємстві: централізована; децентралізована; змішана. Терміни "документообіг" і "документопотік".

Влада. Особиста влада. Реальна влада. Формальна влада. Проблеми влади. Відповідальність. Взаємозв'язок влади і відповідальності. Повноваження. Форми влади: утилітарна влада, авторитарно-нормативна влада, об'єднана влада. Джерела влади менеджерів. Види влади: влада, що ґрунтується на примусі; влада, заснована на винагороді; експертна влада; еталонна влада; законна влада, влада прикладу, інформаційна влада. Вплив. Види впливу.

Стиль керівництва. Фактори, що визначають об'єктивність формування стилю керівництва. Континуум стилів керівництва. Авторитарний стиль керівництва. Ліберальний стиль керівництва. Демократичний стиль керівництва. Керівник, зосереджений на роботі. Керівник, зосереджений на працівниках. Індивідуальні стилі керівництва: невторчання, тепла компанія, завдання, золота середина, команда. Додаткові стилі керівництва: дистанційний стиль, контактний стиль, цілеспрямований стиль, делегуючий стиль.

Стилі керівництва на засадах систем Р. Лайкерта. Стилі керівництва на засадах управлінської ґратки Р. Блейка і Дж. Моутон. Ситуаційна модель керівництва Ф. Фідлера. Ситуаційні стилі керівництва «Шлях – ціль» Т. Мітчела і Р. Хауса. Ситуаційні стилі керівництва на засадах життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара. Ситуаційна модель прийняття рішень керівником В. Врума та Ф. Йеттона. Адаптивне керівництво.

Поняття лідерства. Види авторитету: особистий, формальний, повний. Лідер. Моделі лідера. Особисті якості лідера. Напрями прояву лідерства. Теорія рис характеру індивіду. Теорія поведінки. Теорія випадків. Типи лідерів: соціопат, опортуніст, хамелеон, досягач, будівник, видатний.

Вимоги до сучасного менеджера. Ділові якості. Особистісні риси. ормування професійно-ділових якостей менеджера: професійність; здатність генерувати корисні ідеї; здатність приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них; прагнення до професійного зростання; підприємливість; авторитетність; здатність до інновацій та виваженого ризику. Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера: оперативність; гнучкість управління; здатність стимулювати ініціативу; уміння доводити справу до завершення; інтернальність; уміння формувати команду та організовувати роботу підлеглих; здатність делегувати повноваження; уміння організовувати час. Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера: управлінська культура; розум; ерудиція; культура ділового спілкування; лідерські здібності; колегіальність; толерантність; оптимізм; екстравертність; інтелектуальність; емоційна стійкість; почуття гумору; вміння створювати власний імідж. Розвиток моральних якостей менеджера: порядність, людяність, чесність; повага до гідності людей; готовність допомагати; громадянська позиція; інтелігентність; національна свідомість.

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально- організаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення. Напрями підвищення ефективності управління організацією. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту. Культура менеджменту.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Мета іспиту – перевірка професійної готовності вступників програмним вимогам, з'ясування компетентності та оцінка ступеня підготовки вступників.

Результат додаткового вступного іспиту, проведеного в усній формі, визначають як суму балів, виставлених на кожне з питань.

Загальна оцінка від 0 до 14 балів вважається – *«не склав»*.

Максимальна кількість балів, яку можна набрати, надавши вірну відповідь на всі питання додаткового вступного іспиту – 30 балів.

Фахова атестаційна комісія оцінює роботу за загальною сумою балів, набраних вступником за результатами іспиту, яка може знаходитись в межах від 15 до 30 балів.

Мінімальна кількість балів для подальшої участі у конкурсному відборі повинна складати 15 балів.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
2. Буднік М. М, Невертій Г. С., Курилова Н. М. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2020. 292 с.
3. Дикань В., Токмакова І. та ін. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Київ.: Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.
4. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 272 с.
5. Дудар Т., Волошин Р., Дудар В. Менеджмент: навчальний посібник Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 336 с.
6. Коваленко О, Федоренко В., Мошек Г. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 808 с.
7. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
8. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.
9. Кучеренко Д. Менеджмент : курс лекцій. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 184 с.
10. Менеджмент : Навчальний посібник – видання 2-е, доповнене, перероблене / Г.Є. Мошек та ін. Київ : Ліра-К, 2020. 548 с.
11. Менеджмент : навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
12. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
13. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
14. Мосій О.Б. Основи менеджменту : курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2022. 151 с.
15. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
16. Назарчук Т., Косіюк О. Менеджмент організацій. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 560 с.
17. Негрей М., Тужик К. Теорія прийняття рішень. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 272 с.
18. Палеха Ю.І., Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник / Ю.Палеха, Г.Мошек, І. К. : Ліра-К. 2018. 528 с.
19. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. – 104 с.

20. Покотильська Н.В. Організація праці менеджера: Конспект лекцій. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2023. 289 с.
21. Рульєв В., Гуткевич С. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.
22. Страпчук С.І. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / С.І. Страпчук, О.П. Миколенко, І.А. Попова, В.В. Пустова. – Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. – 356 с.
23. Токмакова І., Дикань В., Зубенко В. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.
24. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
25. Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2021. 220 с. Кучеренко Д. Г. Менеджмент. Курс лекцій. 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 184 с.
26. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.