

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту



Затверджую

Голова приймальної комісії

Олександр КОВАЛЬЧУК

2026 р.

ПРОГРАМА
додаткового екзамену для вступу в аспірантуру
за ОС «Доктор філософії»
галузь знань D «Бізнес, адміністрування та право»
спеціальність D 3 «Менеджмент»

Житомир 2026

Укладачі:

Кравчук І. І. – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу;
Тарасович Л. В. – к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу;
Присяжнюк О. Ф. – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу;
Лавриненко С. О. – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу

Затверджено на засіданні приймальної комісії
Протокол № 4 від 05.05.2026

ВСТУП

Програма додаткового вступного екзамену для здобуття наукового ступеня «Доктор філософії» за галуззю знань D «Бізнес, адміністрування та право», спеціальністю D3 «Менеджмент» розроблена з урахуванням місця та ролі навчальних дисциплін, передбачених освітньо-професійною програмою підготовки магістрів спеціальності «Менеджмент», а також із метою поглибленого вивчення предметної області управління та адміністрування. Програма орієнтована на осіб, які здобули освітній ступінь магістра за спеціальностями, що не належать до споріднених галузей знань.

Програма спрямована на перевірку рівня сформованих у здобувачів теоретичних знань та практичних навичок управління організаціями різних типів власності та правових форм. Особливу увагу приділено здатності аналізувати специфіку функціонування організацій в умовах ринкової економіки, здійснювати наукове обґрунтування процесів і явищ в управлінні соціально-економічним розвитком, формувати й узагальнювати аналітичну інформацію щодо сучасних управлінських процесів у складних соціально-економічних системах.

Основу програми складають навчальні дисципліни, що розкривають сутність об'єкта і суб'єкта управління, а також їх окремі функції – організаційні, економічні, фінансові, мотиваційні, соціальні, комунікаційні та координаційні. Структура програми розроблена відповідно до змісту і цілей анотацій освітніх програм підготовки магістрів за спеціальністю «Менеджмент».

Основне призначення вступного випробування полягає в оцінюванні рівня професійної теоретичної та методичної підготовки вступника, а також ступеня сформованості фахових компетентностей, визначених стандартами вищої освіти першого та другого рівнів. У разі позитивного результату складання додаткового вступного випробування вступник отримує право на проходження подальших вступних іспитів до аспірантури. Теоретична складова предметної сфери базується на системі сучасних понять, концепцій і принципів менеджменту, а також на особливостях їх практичного застосування в процесі управління підприємствами та організаціями.

Для проведення вступного екзамену основні теми програми представлені у форматі тестових завдань. Така форма дозволяє об'єктивно оцінити рівень знань вступників щодо концептуальних основ системного управління організаціями, їх уміння аналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище, приймати обґрунтовані управлінські рішення, а також компетентності у сфері управління стратегічними змінами, організаційними відносинами та комунікаційного супроводу управлінських процесів.

Результати перевірки знань за тематикою цієї програми дають змогу сформулювати обґрунтований висновок щодо рівня підготовки вступника та його готовності до подальшого навчання за освітньо-науковою програмою підготовки докторів філософії зі спеціальності «Менеджмент».

**КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ВСТУПНИКІВ ДО АСПІРАНТУРИ
ЗА СВІТНЬО-НАУКОВИМ РІВНЕМ «ДОКТОР ФІЛОСОФІЇ»
СПЕЦІАЛЬНОСТІ D3 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

Оцінювання знань вступників до аспірантури зі спеціальності D3 «Менеджмент» виставляється за чотирибальною системою («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно») за результатами виконання 50 тестових завдань. Для вирішення тестових завдань пропонується по чотири варіанти відповідей, одна з яких є правильною. Кожне тестове завдання оцінюється в 4 бали.

Поріг – 100 балів, тобто 25 правильно виконаних тестових завдань.

Оцінка «відмінно» 168–200 балів.

Оцінка «добре» 132–164 балів.

Оцінка «задовільно» 100–128 балів.

Оцінка «незадовільно» 1–99 балів.

ПЕРЕЛІК ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
2. Суть, зміст менеджменту та управління.
3. Рівні управління та групи менеджерів.
4. Методи дослідження управлінських процесів.
5. Теорії індустріального менеджменту.
6. Теорія людських відносин в менеджменті.
7. Основні закони менеджменту.
8. Основні функції менеджменту.
9. Відмінності між загальними та конкретними функціями управління.
10. Методи менеджменту.
11. Управлінський цикл та його структура.
12. Основні підходи до прийняття управлінських рішень.
13. Сутність процесу прийняття управлінських рішень.
14. Сутність загальних принципів управління.
15. Роль принципів менеджменту у досягненні мети.
16. Планування як функція менеджменту.
17. Основні види планів.
18. Процес бізнес-планування.
19. Функції «організування» та її місце в системі управління.
20. Процес делегування повноважень та відповідальності.
21. Поняття та характеристики владних повноважень.
22. Структура управління та її роль у менеджменті.
23. Види структур управління та їх характеристики.
24. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління.
25. Ієрархічні структури управління.
26. Департаменталізація та взаємодія структур організації.
27. Децентралізація. Переваги та недоліки.
28. Адаптивні структури управління.
29. Мотиваційна теорія «Ієрархія потреб Маслоу».
30. Мотиваційна теорія Девіда Мак Клееланда.
31. Мотиваційна теорія Герцберга.
32. Мотиваційна теорія очікувань.
33. Мотиваційна теорія справедливості.
34. Модель Портера-Лоулера.
35. Сутність контролювання та його місце в системі управління.
36. Поведінкові аспекти контролю.
37. Сутність поняття «регулювання» та його місце в системі управління.
38. Роль інформації в менеджменті. Характеристика управлінської інформації.
39. Типи комунікацій в менеджменті.
40. Комунікаційні перешкод в системі менеджменту.
41. Форми влади і впливу.
42. Основні якості лідера та менеджера.
43. Характеристики чотирьох систем Лайкерта для підбору стилю лідерства.

44. Характеристики стилів керівництва із врахуванням управлінської сітки.
45. Ситуаційна модель керівництва Фідлера.
46. Види ефективності в оцінці систем менеджменту.
47. Підходи до оцінки ефективності управління.
48. Етична відповідальність та її роль в управлінні організацією.
49. Соціальна відповідальність менеджменту в контексті розв'язання соціальних проблем суспільства.
50. Сутність організації як об'єкта менеджменту.

Приклад тестових завдань:

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.

- а) Система технічного обслуговування обладнання
- б) Цілеспрямований процес управління організацією та людьми
- в) Лише фінансовий контроль підприємства
- г) Процес виробництва продукції

2. Суть, зміст менеджменту та управління.

- а) Виконання лише адміністративних функцій
- б) Організація виробничого процесу без контролю
- в) Процес планування, організації, мотивації та контролю
- г) Лише облік ресурсів підприємства

3. Рівні управління та групи менеджерів.

- а) Вищий, середній та нижчий рівні управління
- б) Центральний і периферійний рівні
- в) Технічний та економічний рівні
- г) Виробничий та соціальний рівні

4. Методи дослідження управлінських процесів.

- а) Аналіз, синтез, моделювання, спостереження
- б) Виключно бухгалтерський облік
- в) Лише статистичний метод
- г) Метод експертних оцінок без аналізу

5. Теорії індустріального менеджменту.

- а) Теорія людських відносин
- б) Наукове управління Ф. Тейлора
- в) Теорія мотивації Герцберга
- г) Теорія справедливості

6. Теорія людських відносин в менеджменті.

- а) Орієнтована лише на технічні процеси
- б) Визнає вирішальну роль людського фактору
- в) Заперечує значення комунікацій

г) Базується тільки на матеріальному стимулюванні

7. Основні закони менеджменту.

- а) Закон синергії та закон пропорційності
- б) Закон попиту та пропозиції
- в) Закон Архімеда
- г) Закон збереження енергії

8. Основні функції менеджменту.

- а) Планування, організація, мотивація, контроль
- б) Виробництво, постачання, реалізація
- в) Облік, аудит, ревізія
- г) Прогнозування та калькуляція

9. Відмінності між загальними та конкретними функціями управління.

- а) Загальні функції характерні для всіх організацій
- б) Конкретні функції не залежать від діяльності
- в) Загальні функції існують лише у державному секторі
- г) Конкретні функції є універсальними

10. Методи менеджменту.

- а) Адміністративні, економічні та соціально-психологічні
- б) Лише економічні методи
- в) Методи технічного контролю
- г) Виробничі методи

11. Управлінський цикл та його структура.

- а) Планування, організація, мотивація, контроль
- б) Виробництво, збут, реклама
- в) Аналіз, аудит, ревізія
- г) Постачання та транспортування

12. Основні підходи до прийняття управлінських рішень.

- а) Системний, ситуаційний, процесний
- б) Тільки інтуїтивний
- в) Виключно математичний
- г) Лише адміністративний

13. Сутність процесу прийняття управлінських рішень.

- а) Вибір оптимального варіанту дій
- б) Формування бухгалтерського звіту
- в) Проведення інвентаризації
- г) Організація реклами

14. Сутність загальних принципів управління.

- а) Основоположні правила управлінської діяльності

- б) Виробничі нормативи
- в) Методи бухгалтерського обліку
- г) Система технічного контролю

15. Роль принципів менеджменту у досягненні мети.

- а) Забезпечують ефективність управління
- б) Зменшують необхідність контролю
- в) Виключають планування
- г) Замінюють мотивацію

16. Планування як функція менеджменту.

- а) Визначення цілей та шляхів їх досягнення
- б) Контроль виконання робіт
- в) Розподіл матеріалів
- г) Облік ресурсів

17. Основні види планів.

- а) Стратегічні, тактичні, оперативні
- б) Виробничі та технічні
- в) Облікові та контрольні
- г) Організаційні та соціальні

18. Процес бізнес-планування.

- а) Розроблення стратегії розвитку бізнесу
- б) Формування бухгалтерського балансу
- в) Організація діловодства
- г) Контроль кадрового складу

19. Функції «організування» та її місце в системі управління.

- а) Формування структури та взаємозв'язків
- б) Контроль фінансових ресурсів
- в) Ведення бухгалтерського обліку
- г) Розробка реклами

20. Процес делегування повноважень та відповідальності.

- а) Передача частини завдань підлеглим
- б) Усунення керівника від управління
- в) Передача власності підприємства
- г) Скорочення персоналу

21. Поняття та характеристики владних повноважень.

- а) Право приймати рішення та вимагати їх виконання
- б) Лише моральний вплив
- в) Виконання виробничих операцій
- г) Контроль бухгалтерії

22. Структура управління та її роль у менеджменті.

- а) Сукупність взаємозв'язків між підрозділами
- б) Система виробничих ліній
- в) Організація реклами
- г) Форма фінансової звітності

23. Види структур управління та їх характеристики.

- а) Лінійна, функціональна, матрична
- б) Технічна та виробнича
- в) Центральна та периферійна
- г) Економічна та статистична

24. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління.

- а) Розподіл повноважень за рівнями та функціями
- б) Організація бухгалтерського обліку
- в) Контроль виробництва
- г) Планування маркетингу

25. Ієрархічні структури управління.

- а) Базуються на підпорядкуванні рівнів управління
- б) Виключають централізацію
- в) Характерні лише для малого бізнесу
- г) Не мають керівництва

26. Департаменталізація та взаємодія структур організації.

- а) Поділ організації на структурні підрозділи
- б) Скорочення персоналу
- в) Формування бюджету
- г) Контроль виробництва

27. Переваги децентралізації.

- а) Передача повноважень нижчим рівням управління
- б) Повна концентрація влади
- в) Ліквідація підрозділів
- г) Відмова від планування

28. Адаптивні структури управління.

- а) Гнучко реагують на зміни середовища
- б) Використовуються лише у державному секторі
- в) Мають жорстку централізацію
- г) Виключають координацію

29. Мотиваційна теорія «Ієрархія потреб Маслоу».

- а) Потреби людини мають ієрархічний характер

- б) Мотивація залежить лише від зарплати
- в) Людина працює виключно через страх
- г) Соціальні потреби не впливають на поведінку

30. Мотиваційна теорія Девіда Мак Келланда.

- а) Теорія потреб влади, успіху та причетності
- б) Теорія фізіологічних потреб
- в) Теорія контролю поведінки
- г) Теорія бюрократії

31. Мотиваційна теорія Герцберга.

- а) Поділ факторів на гігієнічні та мотиваційні
- б) Визнання лише матеріальної мотивації
- в) Орієнтація лише на контроль
- г) Заперечення ролі праці

32. Мотиваційна теорія очікувань.

- а) Мотивація залежить від очікуваного результату
- б) Людина працює лише через примус
- в) Головним є фізичний контроль
- г) Винагорода не впливає на мотивацію

33. Мотиваційна теорія справедливості.

- а) Працівники оцінюють справедливість винагороди
- б) Мотивація не залежить від порівняння
- в) Контроль важливіший за стимулювання
- г) Людські відносини не мають значення

34. Модель Портера-Лоулера.

- а) Поєднує мотивацію, результати та винагороду
- б) Базується лише на примусі
- в) Орієнтована лише на контроль
- г) Заперечує роль винагороди

35. Сутність контролювання та його місце в системі управління.

- а) Процес перевірки виконання планів
- б) Лише фінансовий аудит
- в) Організація виробництва
- г) Розробка реклами

36. Поведінкові аспекти контролю.

- а) Вплив контролю на поведінку працівників
- б) Виключно технічний моніторинг
- в) Аналіз виробничих потужностей
- г) Контроль ресурсів

37. Сутність поняття «регулювання» та його місце в системі управління.

- а) Усунення відхилень у діяльності організації
- б) Скорочення персоналу
- в) Проведення інвентаризації
- г) Формування бюджету

38. Роль інформації в менеджменті. Характеристика управлінської інформації.

- а) Забезпечує обґрунтованість рішень
- б) Використовується лише для звітності
- в) Не впливає на управління
- г) Має лише фінансовий характер

39. Типи комунікацій в менеджменті.

- а) Вертикальні, горизонтальні, неформальні
- б) Тільки усні
- в) Лише письмові
- г) Виключно електронні

40. Комунікаційні перешкоди в системі менеджменту.

- а) Непорозуміння та викривлення інформації
- б) Висока кваліфікація персоналу
- в) Чіткий розподіл обов'язків
- г) Ефективна мотивація

41. Форми влади і впливу.

- а) Законна, експертна, харизматична влада
- б) Лише адміністративна влада
- в) Фінансова звітність
- г) Технічний контроль

42. Основні якості лідера та менеджера.

- а) Комунікабельність, відповідальність, компетентність
- б) Замкнутість та пасивність
- в) Лише професійні знання
- г) Відсутність ініціативності

43. Характеристики чотирьох систем Лайкерта для підбору стилю лідерства.

- а) Авторитарна, доброзичливо-авторитарна, консультативна, демократична
- б) Ліберальна, виробнича, фінансова, технічна
- в) Формальна, неформальна, адміністративна, контрольна
- г) Лінійна, функціональна, дивізійна, матрична

44. Характеристики стилів керівництва із врахуванням управлінської сітки.

- а) Орієнтація на людей і виробництво

- б) Лише контроль результатів
- в) Орієнтація на фінанси
- г) Контроль дисципліни

45. Ситуаційна модель керівництва Фідлера

- а) Ефективність стилю залежить від ситуації
- б) Існує лише один універсальний стиль
- в) Контроль важливіший за мотивацію
- г) Лідерство не залежить від умов

46. Види ефективності в оцінці систем менеджменту.

- а) Економічна, соціальна, організаційна
- б) Лише фінансова
- в) Виробнича та технічна
- г) Контрольна та адміністративна

47. Підходи до оцінки ефективності управління.

- а) Системний, цільовий, ресурсний
- б) Лише фінансовий
- в) Адміністративний та технічний
- г) Інтуїтивний

48. Етична відповідальність та її роль в управлінні організацією.

- а) Дотримання моральних норм у діяльності організації
- б) Виконання лише фінансових показників
- в) Контроль виробництва
- г) Скорочення витрат

49. Соціальна відповідальність менеджменту в контексті розв'язання соціальних проблем суспільства.

- а) Урахування інтересів суспільства у діяльності організації
- б) Виключно отримання прибутку
- в) Контроль ресурсів
- г) Лише виконання плану

50. Сутність організації як об'єкта менеджменту.

- а) Соціальна система для досягнення спільної мети
- б) Лише виробниче підприємство
- в) Сукупність обладнання
- г) Фінансова структура

Література:

1. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2021. 584 с.
2. Менеджмент : навч. посіб. / [уклад.: Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко]. Київ : Кондор, 2021. 220 с.
3. Дудур Т. Г., Волошин Р.В., Дудар В.Т. Менеджмент: підручник. ЦУЛ. 2019. 336 с.
4. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
5. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 325 с.
6. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. К.: НАУ, 2022. 204 с.
7. Мартиненко М. В. Управління організаційними знаннями підприємства: теоретичний аспект: монографія. Харків. 2013. 218 с.
8. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
9. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Хілуха О. А., Косінський П. М. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк : [Луцький національний технічний університет](#), 2023. 414 с.
10. Тайм-менеджмент: навчально-методичний посібник до вивчення дисципліни для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», що навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Укладачі С. В. Салод, Ю. П. Воржакова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 29 с.
11. Основи менеджменту: теорія і практика : навч. посіб. / За ред. Г.Є. Мошек. Ліра-К. 2021. 528 с.
12. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Ямчинський О. В., 2022. 371 с.
13. Савенко І. І., Седіков Д. В. Логістичний менеджмент, як інструмент оптимізації логістичних витрат. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т.12. Вип. 3. С. 42-50. doi: 10.15673/fe.v12i3.1815.
14. Алексеєнко Л., Брич В., Борисяк О. та ін. Менеджмент персоналу : підручник / за заг. ред. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
15. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. С. 94-95.
16. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : навчальний посібник. Київ : [Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана](#), 2021. 311 с.
17. Юлія Руденко. Цифрове робоче місце (Digital Workplace) як віртуальний еквівалент фізичного робочого місця https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA015199.
18. Апелло Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами: підручник. Фабула. 2019. 432 с.

