

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні Вченої ради

економічного факультету

протокол № 12 від «25» квітня 2023 р.

**ПРОГРАМА**

**вступного випробування зі спеціальності**  
**для здобуття ступеня освіти «Доктор філософії»**

**Галузь знань** 07 Управління та адміністрування

**Спеціальність** 073 Менеджмент

**Освітньо-наукова програма** Менеджмент

**Вінниця – 2023**

Програма вступного випробування для вступників на здобуття освіти за ступенем освіти «Доктор філософії» за спеціальністю 073 Менеджмент, 2022 рік. – 10 с.

*Розробники:*

ДОРОНІНА О.А., завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки, д.е.н., професор

ТАРАНИЧ О.В., доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки, к.е.н., доцент

Програма вступного випробування затверджена на засіданні кафедри менеджменту та поведінкової економіки (протокол № 14 від «03» квітня 2023р.)

Завідувач кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки



Ольга ДОРОНІНА

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Для вступу на навчання за ступенем освіти «Доктор філософії» за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-науковою програмою «Менеджмент» Донецького національного університету імені Василя Стуса необхідно скласти вступне випробування зі спеціальності в обсязі програми рівня вищої освіти магістра з відповідної спеціальності.

Вступний іспит до аспірантури зі спеціальності 073 «Менеджмент» є комплексним випробуванням, що дозволяє перевірити володіння вступниками загальними та спеціальними компетенціями із зазначеної спеціальності.

Вступники повинні продемонструвати фундаментальні та професійно-орієнтовані знання в межах відповідної спеціальності, зміст якої складають теоретичні, методологічні, методичні та прикладні проблеми взаємодії об'єктів та суб'єктів управління, організаційно-економічних механізмів забезпечення цілей і функцій менеджменту, методів оптимізації структури організації, сучасних систем менеджменту.

Вступне випробування проводиться у вигляді тестових завдань на платформі MOODLE. Час проходження тестування – 40 хвилин.

Оцінювання результатів проходження випробування здійснюється членами комісії відповідно до затверджених критеріїв оцінювання.

# **ПЕРЕЛІК ТЕМ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ВСТУПНЕ ВИПРОБУВАННЯ**

## **Тема 1. Поняття та сутність менеджменту**

Поняття «менеджмент» та необхідність управління організацією. Співвідношення категорій «управління» та «менеджмент». Менеджмент як наука і мистецтво.

Види менеджменту: загальний та функціональний менеджмент. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, інновації, облік, маркетинг, логістика.

Функції менеджменту. Загальні та конкретні функції менеджменту в організації. Поняття управлінського циклу. Методи управління.

## **Тема 2. Еволюція управлінської думки**

Класична теорія менеджменту. Передумови виникнення науки управління. Школа наукового управління. Адміністративна школа управління.

Неокласична та кількісна теорія менеджменту. Школа поведінки. Школа людських відносин. Кількісна теорія менеджменту.

Сучасні напрямки теорії менеджменту. Процесний підхід до управління. Системний підхід до управління. Ситуаційний підхід. Сучасна парадигма менеджменту. Сучасні напрями розвитку науки управління: тенденція посилення технократичного аспекту менеджменту, орієнтація на технічні та технологічні нововведення.

Поняття соціальної відповідальності менеджменту: соціальні зобов'язання, соціальна взаємодія, соціальна чутливість. Внутрішні та зовнішні соціальні зобов'язання. Соціальний контракт.

Етика менеджменту. Сутність етики менеджменту. Механізм формування етичного поведіння. Етичний кодекс. Культура корпорацій.

## **Тема 3. Організація як об'єкт управління**

Організація, цілі діяльності та критерії успіху. Сутність та зміст поняття «організація». Види організацій: формальні та неформальні. Спільні характеристики організацій: ресурси, залежність від зовнішнього середовища; горизонтальний та вертикальний поділ праці; необхідність управління. Цілі діяльності та критерії успіху організації

Зовнішнє середовище організації та його характеристики. Середовище прямого впливу. Середовище непрямого впливу.

Внутрішнє середовище організації. Внутрішні змінні та їх характеристики. Взаємозв'язок внутрішніх змінних.

## **Тема 4. Менеджер та його роль в організації**

Сутність та особливості діяльності менеджера. Професійні та психологічні вимоги до менеджерів.

Рівні управління в організації. Сутність поняття “рівні управління”. Формування рівнів управління. Категорії керівників: керівники нижчої ланки; керівники середньої ланки; керівники вищої ланки.

Ролі керівника в організації: міжособові; інформаційні; пов’язані з прийняттям рішень. Здібності менеджера: до спілкування, технічні, аналітичні, діагностичні, концептуальні тощо. Співвідношення здібностей, необхідних менеджеру, на різних рівнях управління.

Стилі управління. Сутність поняття “стиль управління”. Класифікація стилів управління: автократичне та демократичне управління.

Делегування повноважень. Поняття делегування повноважень. Елементи делегування повноважень.

Організація праці менеджера. Робочий час керівника.

## **Тема 5. Процес прийняття управлінських рішень**

Сутність процесу прийняття рішень. Сутність поняття “управлінське рішення”. Місце прийняття рішень в процесі управління. Види організаційних рішень: запрограмовані, незапрограмовані, компроміси. Моделі прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень.

Етапи прийняття рішень. Етапи раціонального рішення проблем: діагностика проблеми; формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень; визначення альтернатив; оцінка альтернатив; вибір альтернатив. Реалізація та оцінка рішень.

Фактори, які впливають на процес прийняття рішень: особові; організаційні; матеріальні фактори. Індивідуальне та групове прийняття рішень.

Методи та моделі прийняття рішень. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Використання аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів та методів математичного програмування. Інструменти обґрунтування рішень. Кількісні та якісні методи. Методи прогнозування. Сутність і цілі використання платіжної матриці. Побудова «дерева рішень» і вибір оптимального варіанта. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Експертні методи прийняття рішень.

## **Тема 6. Комунікації**

Процес комунікацій та ефективність управління. Сутність поняття «комунікація». Види комунікацій: між організацією та її середовищем; між рівнями та підрозділами організації.

Сутність та зміст комунікаційного процесу. Сутність поняття «комунікаційний процес». Мета комунікаційного процесу. Елементи комунікаційного процесу: відправник; повідомлення; канал зв'язку; одержувач.

Етапи комунікаційного процесу: ідея; кодування повідомлення; передача повідомлення; сприйняття повідомлення; декодування повідомлення; розуміння. Зворотний зв'язок. Інформаційні шуми.

Комунікативні бар'єри. Перешкоди у міжособових комунікаціях: семантичні; невербальні; неякісний зворотний зв'язок; “невміння слухати”.

Перешкоди в організаційних комунікаціях: перекручення інформації, інформаційне перевантаження. Шляхи вдосконалення організаційних комунікацій: регулювання інформаційних потоків; ефективні управлінські дії, ефективний зворотний зв'язок, збір пропозицій, видання інформаційних бюлетенів, впровадження сучасних інформаційних технологій. Стратегії підвищення ефективності комунікацій.

## **Тема 7. Планування в організації**

Сутність планування та основні елементи системи планування. Поняття планування. Місце планування серед функцій управління. Основні елементи процесу планування. Види планування.

Стратегічне планування. Сутність стратегічного планування. Модель стратегічного планування. Місія та цілі організації. Визначення місії організації. Класифікація цілей організації. Вимоги до правильно сформульованих цілей. Аналіз та оцінка зовнішнього середовища: сприятливі можливості і загрози. Управлінське обстеження внутрішнього середовища організації. SWOT-аналіз.

Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Фактори впливу на вибір стратегії. Методи вибору загальнокорпоративної стратегії. Вибір стратегії бізнесу (типові стратегії М. Портера). Функціональні стратегії.

Планування реалізації стратегії. Основні компоненти реалізації стратегії: тактика, політика, процедури, правила. Інструментарій стратегічного управління: складання бюджету, управління за цілями (МВО), моделі BKG, GAP.

## **Тема 8. Організація як функція управління**

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття “організаційна діяльність”. Складові організаційної діяльності.

Основи теорії організації. Класична теорія організації: принципи організації А.Файоля; модель бюрократичної організації М. Вебера. Поведінковий підхід в теорії організації: організаційна теорія Р. Лайкерта. Ситуаційний підхід у теорії організації

Створення організаційної структури. Основи організаційного проектування: аналіз виробничих операцій, проектування робіт; методи

перепроєктування робіт. Модель характеристики роботи Р. Хекмана. Делегування повноважень. Типи повноважень. Діапазон контролю. Спеціалізація та департаменталізація. Типи функціональних оргструктур. Типи гнучких (адаптивних) структур: проектна, матрична та конгломерат.

Типи організаційних структур управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна структури управління: їх переваги та недоліки. Фактори та методи формування організаційної структури управління.

Управління організаційними змінами. Сутність організаційних змін. Процес організаційних змін. Причини опору організаційним змінам і методи подолання опору змінам.

## **Тема 9. Основи теорії мотивації**

Поняття та сутність мотивації. Визначення потреб, спонукань, цілей працівника в моделі процесу мотивації.

Змістовні теорії мотивації. Сутність змістовного підходу до мотивації. Теорія “ієрархії потреб” А. Маслоу. Теорія потреб Д. МакКлеланда. Теорія “мотиваційної гігієни” Ф. Герцберга.

Процесуальні теорії мотивації. Сутність процесуального підходу до мотивації. Теорія “очікувань” В. Врума. Теорія справедливості С. Адамса. Модель Портера - Лоулера.

## **Тема 10. Система і процес контролю**

Поняття та процес контролю. Сутність поняття «контроль» та його місце у системі управління. Необхідність контролю: невизначеність; попередження; підтримка успіху. Види контролю: випереджальний, поточний, заключний. Етапи процесу контролю: вимірювання процесів; порівняння фактичного виконання з нормативами; оцінка та реакція. Основні характеристики ефективного системи контролю. Поведінкові аспекти контролю.

Інструменти управлінського контролю. Основні складові фінансового контролю: фінансовий аналіз; аналіз фінансової звітності. Аналіз безбитковості. Бюджетний контроль. Зовнішній та внутрішній аудит.

Інструменти операційного контролю. Загальна характеристика систем управління запасами. Графік Г. Гантта. Метод оцінки та перегляду планів (PERT). Інструменти контролю якості.

Контроль поведінки робітників в організації. Модель процесу контролю поведінки робітників. Методи оцінки виконавців. Складові прямого управлінського контролю поведінки робітників: мотивація, дисципліна, винагорода. Непрямий управлінський контроль поведінки робітників: селекція кадрів, організаційна культура.

## **Тема 11. Лідерство та управління конфліктами**

Сутність поняття “лідерство”. Сутність поняття “лідерство”. Риси керівника-лідера. Теорії лідерства.

Концепції поведінкового підходу до лідерства. Поняття “континууму стилів управління”. “Теорія Х” і “Теорія У” Д.МакГрегора. Авторитарно-демократичний континуум стилів управління Танненбаума-Шмідта. Континуум стилів управління Р. Лайкерта. Стили управління Р. Блейка та Дж. Моутон.

Концепції ситуаційного підходу. Ситуаційна модель управління Ф.Фідлера. Модель “шлях - мета” Т.Мітчела та Р.Хауса. Теорія життєвого циклу П.Херсі та К.Бланшара.

Конфлікти в управлінській діяльності. Зміст поняття “конфлікт”. Класифікація конфліктів. Причини конфліктів. Процес конфлікту. Методи управління в умовах конфлікту.

## **Тема 12. Ефективність діяльності організації та управління нею**

Поняття організаційної ефективності. Підходи до вивчення організаційної ефективності. Цільовий, системний, вибіркового підходи до вивчення організаційної ефективності.

Критерії ефективності організації. Критерії ефективності організації. Оцінка організаційної ефективності.

Поняття ефективності управління. Результативність та ефективність менеджменту. Підходи до визначення ефективності управління: цільовий, поведінковий, композиційний, множинний.

Антикризове управління організацією: сутність, види, інструменти.



## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Вступне випробування відбувається у формі тестування.

Кожному вступникові призначається 20 тестових завдань, які оцінюються по 5 балів за кожне.

Оцінювання проводиться за 200-бальною шкалою, відповідно до формули:

$$R = 100 + (N1*5),$$

де N1 - кількість вірних відповідей на тестові завдання.

Максимальна кількість балів, отриманих за проходження тестування, складає 200 балів.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адієс І.К. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / пер. з англ. Світлана Сарвіра. - Київ: Наш формат, 2019. - 312 с.
2. Васильченко М.І. Комунікативний менеджмент: навч. посіб. Полтава: Смірнов А. Л., 2019. 208 с.
3. Гринь Є.Л. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: Смугаста типографія, 2018. 478 с.
4. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Горбовий А. Ю. [та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Г. Ліпич ; Ірпінь, 2019. 285 с.
5. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ : Вишемирський В. С., 2018. 515 с.
6. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А.. Основи прийняття управлінських рішень : навчальний посібник Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.
7. Козирєва О. В. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник / Козирєва О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Х.: Вид-во НФаУ, 2020. 238с.
8. Кусумано М. Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса / [пер. з англ. С. Новікової]. 3-тє вид. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2019. - 256 с.
9. Матросов О.Д., Матросова В. О. , Доуртмес П. О. Сучасні технології в менеджменті підприємств та організацій: навч. посіб. Харків: НТУ "ХП", 2019. 91 с.
10. Пекар В.О. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування / В. Пекар. 2-е вид., допов. Харків Фоліо, 2019. 190 с.
11. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
12. Старченко Г.В. Управління проектами: теорія та практика : навч. посіб. Чернігів. нац. технол. ун-т. Чернігів : Брагинець О. В., 2018. 304 с.
13. Юринець З. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика: монографія. Львів : Сполом, 2016. 411 с.