

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Заступник

Голови приймальної комісії
Перший проректор Миколаївського
національного аграрного
університету



Дмитро БАБЕНКО

_____ 2025р.

ПРОГРАМА

вступного іспиту зі спеціальності D3 Менеджмент

**на основі НРК7 (освітнього ступеня магістра
(освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста))**

до аспірантури

**Миколаївського національного аграрного університету
у 2025 році**

МИКОЛАЇВ

2025

Програму підготовлено:
завідувачем кафедри готельно-ресторанної справи та організації бізнесу,
гарантом освітньо-наукової програми, доктором економічних наук професором
І.І. Червеном;
завідувачем кафедри менеджменту та маркетингу, доктором економічних наук,
професором А.С. Полторак;
доцентом кафедри готельно-ресторанної справи та організації бізнесу,
кандидатом економічних наук, доцентом В.С. Кушніруком.

Розглянуто і схвалено на засіданні вченої ради факультету менеджменту
(протокол № 7 від 17.04. 2025 р.).

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Програма складена відповідно до Закону України «Про вищу освіту» від 01 липня 2014 року № 1556-VII (зі змінами та доповненнями), Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261 (зі змінами та доповненнями), Порядку прийому на навчання для здобуття вищої освіти в 2025 році, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 10 лютого 2025 року № 168, Правил прийому до Миколаївського національного аграрного університету на навчання для здобуття вищої освіти в 2025 році, Наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження стандарту вищої освіти зі спеціальності 073 Менеджмент для третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти» від 24.12.2021 р. №1436, ПКМУ «Про внесення зміни до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої та фахової передвищої освіти» від 21 лютого 2025 року №188.

Складання вступного іспиту зі спеціальності передбачено Правилами прийому до МНАУ для тих абітурієнтів, які вступають на навчання до аспірантури МНАУ для здобуття ступеня доктора філософії (PhD).

Для здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності D3 Менеджмент можуть вступати особи, які здобули освітній ступінь магістра. Програма фахових вступних випробувань (для осіб, що здобули попередній ступінь вищої освіти за іншими спеціальностями) передбачає перевірку набуття особою компетентностей та результатів навчання, що визначені стандартом вищої освіти зі спеціальності 073 Менеджмент для другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Вступний іспит зі спеціальності D3 Менеджмент має за мету з'ясування рівня фахових компетентностей, теоретичних знань і практичних навичок абітурієнтів із засадничих дисциплін з теорії і практики управління; визначення готовності вступників до засвоєння програми підготовки науково-педагогічних і наукових кадрів вищої кваліфікації, яка відповідає третьому (освітньо-науковому) рівню вищої освіти.

Вступне випробування базується на вимогах до знань та вмінь випускника ступеня вищої освіти «магістр» зі спеціальності D3 Менеджмент.

II. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ВСТУПНОГО ІСПИТУ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ D3 МЕНЕДЖМЕНТ

1. Аналіз ланцюга створення вартості.
2. Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства.
3. Бренд-менеджмент в стратегічному управлінні підприємством: функції, види, стратегії бренду. Особливості розробки сильного бренду.
4. Вплив культурного середовища на формування систем менеджменту в організації.
5. Генеза та еволюція концепцій менеджменту.
6. Делегування повноважень як передумова ефективності управлінських рішень. Основні правила делегування повноважень.
7. Діагностика необхідності змін. Сутність опору змінам і його причин.
8. Еволюція теорії лідерства.
9. Економічна ефективність проєкту.
10. Загальне управління якістю (TQM) і стандарти серії ISO 9000 як стратегія змін на підприємстві. Досвід управління якістю в США, Японії та країнах Європи.
11. Зв'язок стратегії підприємства та моделі організаційної структури.
12. Імідж керівника-лідера та його складові.
13. Інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських рішень.
14. Конкурентні стратегії підприємств. П'ять конкурентних сил (за М. Портером).
15. Контролювання та зворотний зв'язок у менеджменті. Особливості тактичного та стратегічного контролювання.
16. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) і доброчинність: концепції КСВ, вплив на результати діяльності підприємства.
17. Лідерство в процесі змін і створення «організації, що навчається». Індивідуальне та організаційне навчання.
18. Лідерство як груповий процес. Сутність та специфіка процесу прийняття групового рішення.
19. Маркетинговий менеджмент в системі управління організацією.
20. Менеджмент якості: сутність та основні принципи.
21. Методи аналізу конкурентних переваг, порядок їх використання.
22. Методи прийняття управлінських рішень та контроль їх виконання.
23. Методи розробки і обґрунтування управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень.
24. Методи розробки та прийняття управлінських корпоративних рішень.
25. Місце та види управлінських конфліктів у сучасній системі.

менеджменту підприємства. Підходи до вирішення та профілактики конфліктів.

26. Напрями вдосконалення системи стимулювання праці.

27. Обґрунтування управлінських рішень в міжнародній діяльності організацій.

28. Основні фази психологічного сприйняття змін. Основні дії менеджера в кожній фазі.

29. Особливості міжнародного менеджменту.

30. Оцінка ефективності організаційної структури управління.

31. Підходи до реструктуризації управління організацією.

32. Поняття кризи і антикризове управління в організації.

33. Поняття, структурні елементи і властивості організаційної культури

34. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства.

35. Принципи створення систем стимулювання персоналу підприємства.

36. Принципи планування.

37. Причини виникнення міжособистісних конфліктів та стадії їх розв'язання.

38. Процес управління вартістю проєкту. Показники оцінки вартості (витрат).

39. Процес управління змінами на підприємстві: характеристика етапів, моделі управління змінами.

40. Регулювання: сутність та місце в системі менеджменту, види регулювання, характеристика процесу регулювання на мікро та макро рівнях.

41. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні.

42. Розвиток теорії та практики менеджменту, сучасні парадигми.

43. Роль середньострокового і короткострокового планування в управлінні організацією.

44. Система планування на підприємстві: принципи, методи, форми планування.

45. Соціальна ефективність менеджменту підприємства.

46. Стили поведінки в конфліктній ситуації.

47. Стимулювання праці: цілі, принципи, види і форми.

48. Стратегічне управління підприємством як реалізація цільового підходу: класифікація цілей, місія як генеральна мета підприємства, «дерево цілей».

49. Стратегія маркетингу.

50. Стратегія розвитку підприємства.

51. Сутність та основні етапи створення управлінських команд.

52. Сутність, завдання та принципи корпоративного управління.

53. Сутність, значення, класифікація та характеристика методів менеджменту.

54. Сучасні тенденції в управлінні ризиками.

55. Типи лідера та їх характеристика.

56. Управління вартістю проєкту: розробка бюджету проєкту та його контроль.
57. Управління життєздатністю організації.
58. Управління розвитком людського потенціалу.
59. Фінансовий менеджмент підприємства: сутність, основні завдання та функції.
60. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація.
61. Характеристика концепцій життєвого циклу в системі стратегічного управління організацією.
62. Характеристика систем управління якістю на вітчизняних підприємствах.

III. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Завдання вступного іспиту оцінюється за 200 бальною системою, яка згідно з наведеною табличкою є основою для виставлення оцінки ECTS та оцінки за національною шкалою.

Основою оцінки знань є ступінь повноти і правильності відповідей на питання. Загальна оцінка визначається як середня виважена з оцінок відповідей на усі запитання.

Оцінювання вступного іспиту зі спеціальності D3 Менеджмент здійснюється за такими критеріями:

Критерії оцінювання вступного іспиту	Оцінка, кількість балів
Відмінні знання всіх розділів перерахованих у програмі дисциплін, глибокі і вичерпні відповіді з усіх питань в обсязі програми. Матеріал відтворюється в повному обсязі, відповідь вступника правильна, обґрунтована, логічна, містить аналіз і систематизацію, зроблені аргументовані висновки. Вступник показує при цьому глибоке оволодіння матеріалом, здатний висловити власне ставлення до альтернативних міркувань з конкретної проблеми, проявляє вміння самостійно та аргументовано викладати матеріал. Вміння використовувати матеріали з додаткових літературних джерел. Суттєвим моментом відповіді вступника повинен бути зв'язок теорії з практикою, вміння застосовувати теоретичні знання при розв'язанні практичних завдань.	«Відмінно», 180-200 балів
Достатньо глибокі знання матеріалу розділів програм курсів, але в відповідях на додаткові питання можуть бути деякі недоліки; допущення незначних помилок при висвітленні деяких питань. У відповідях відтворюється значна частина навчального матеріалу. Вступник виявляє знання і розуміння основних положень з навчальних дисциплін, певною мірою може аналізувати матеріал, порівнювати та робити висновки,	«Добре», 150-179 балів

питання висвітлює повно, висвітлення їх завершене висновками, виявлене уміння аналізувати факти й події, а також виконувати навчальні завдання. У відповідях допущені несуттєві помилки, може мати місце недостатня аргументованість при викладенні матеріалу, нечітко виражене ставлення вступника до фактів. Вступник вміє наводити окремі власні приклади на підтвердження викладених думок. Але відповідь може мати деякі незначні неточності.	
Засвоєння програмного матеріалу без необхідної глибини, припущення неточностей, недостатньо правильних і чітких формулювань; нечіткого орієнтування в методології. Вступник відтворює приблизно половину навчального матеріалу, знає тільки основні визначення та поняття, їх зміст та може дати їм пояснення, але допускає незначні помилки. Основні положення навчального матеріалу відтворюються на рівні запам'ятовування без достатнього розуміння; вступник у цілому оволодів суттю питань з даної теми, виявляє знання матеріалу, навчальної літератури, намагається аналізувати факти й події, робити висновки. Але дає неповні відповіді на запитання, припускається грубих помилок при висвітленні теоретичного матеріалу.	«Задовільно», 100-149 балів
Вступник не знає і не розуміє значної частини програмного матеріалу, не може сформулювати відповіді на основні програмні питання; не розуміє суті питань. Вступник має нечіткі уявлення про об'єкт вивчення (питання), не може відтворити основні поняття. Відповіді на рівні елементарного відтворення окремих фактів, елементів, об'єктів, фрагментів навчального матеріалу. Вступник неспроможний висвітлити питання чи питання висвітлені неправильно, безсистемно, з грубими помилками, відсутні розуміння основної суті питань, висновки, узагальнення. У відповідях допущені суттєві помилки.	«Незадовільно» <100 балів

**Мотиваційний лист
для вступу на спеціальність D3 Менеджмент**

В.о. ректора Миколаївського НАУ
В'ячеславу ШЕБАНІНУ
*адресант (прізвище, ім'я, по
батькові, адреса для кореспонденції
та електронна
адреса, номер телефону)*

Шановний В'ячеславе Сергійовичу!

Я, (ПІБ), звертаюся до Вас з мотиваційним листом щодо вступу до Миколаївського національного аграрного університету для здобуття третього (доктор філософії) рівня вищої освіти за освітньо-науковою спеціальністю D3 Менеджмент.

Маю ступінь магістра за спеціальністю __, яку здобув у 20__ році в (назва університету).

Я зрозумів, що обрана мною наукова професія дуже популярна у нас в країні та в Європі і потребує сучасного рівня знань та навичок, що, на мою думку, може сформуватися лише під час навчання в аспірантурі. Я щиро прагну навчатися на програмі аспірантури за спеціальністю D3 Менеджмент. Моє бажання опанувати менеджмент зумовлене глибоким інтересом до процесів організації, планування, координації та розвитку підприємств. Я розумію важливість ефективного управління не лише для приватного бізнесу, але й для сталого розвитку агропромислового комплексу України. Саме Миколаївський національний аграрний університет, як провідний освітній заклад регіону, дає можливість здобути комплексні знання у сфері економіки, управління персоналом, логістики, маркетингу та агробізнесу.

Я налаштований(а) серйозно ставитися до навчального процесу, відповідально виконувати поставлені завдання та брати активну участь у студентських ініціативах, наукових дослідженнях і професійних заходах, які організовує університет. У майбутньому я мрію працювати в аграрному секторі, розвивати ефективні моделі управління підприємствами та робити внесок у покращення економіки мого регіону й України загалом. Тож, перед тим як звернутись до Вас, я ретельного переглянув навчальні плани та освітні програми, ознайомився з компонентами, які мені доведеться вивчати.

Навчання у Миколаївському національному аграрному університеті стане для мене важливим етапом професійного становлення, адже я впевнений(а), що саме тут зможу отримати ґрунтовну теоретичну підготовку та необхідні практичні навички для успішної кар'єри у сфері менеджменту. Я готовий наполегливо працювати, щоб досягнути успіху.

Я прагну поєднувати навчання з практикою, а саме завдяки Вашому

університету у мене з'явиться така можливість. На сайті факультету Менеджменту зазначено, що аспірантура є акредитованою НАЗЯВО, а партнерами університету по цій спеціальності є відомі інститути НААН України, флагмани підприємства бізнесу та ін. Саме завдяки цьому, Ваш університет може забезпечити мені найкращі ресурси та можливості для ефективного навчання.

Під час здобуття освітнього ступеня «Магістр», я брав участь у різноманітних студентських конкурсах та олімпіадах. Брав активну участь у культурно-масових заходах університету, входив до складу студентського самоврядування.

Впевнений, що саме у Вашому університеті я зможу навчитися проводити різні наукові дослідження, оскільки університет оснащений потужною матеріально-технічною базою для проведення досліджень, які стосуються економіки та міжнародних економічних відносин.

Саме тому, я дійшов висновку, що Миколаївський національний аграрний університет є найкращим закладом для реалізації мого потенціалу.

Також мене зацікавила програма закордонного стажування, робота за грантовими програмами, що надає можливість аспірантам отримати практичні навички та здобути досвід інших держав щодо розвитку агропромислового комплексу.

Дуже дякую, що розглянули мою заяву і сподіваюсь на Вашу позитивну відповідь.

З повагою, _

[Ваше ім'я та прізвище]

[Населений пункт, дата]

IV. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Аванесова Н. Е., Марченко О.В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія, Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Білоцерківець В. В., Волошенюк В. В., Зухба О. М. та ін. Історія економічних вчень: підручник для студентів вищих навчальних закладів; Центр учбової літератури, 2013. 351 с.
3. Мікловда В. П., Шандор Ф. Ф., Кубіній Н. Ю. Конкурентоспроможність економічних систем та стратегічне управління нею: гносеологічний та утилітарний ракурси: монографія, М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Ужгород. нац. ун-т". Ужгород: Карпатська вежа, 2015. 416 с.
4. Балацькогий О.Ф., Теліженко О.М. Менеджмент для магістрів: підручник для студентів вищих навчальних закладів: у двох томах Суми: Університетська книга, 2017.
5. Петкова С.В. Менеджмент у державному управлінні: навчальний посібник; Міністерство освіти і науки України. Київ: КНТ, 2011. 311 с.
6. Павлова В. А., Кузьменко О.В., Гончар Л.А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом: концепція, механізм, стратегія: Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. Дніпропетровськ: Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2014. 150 с.
7. HR-менеджмент. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент / КПП ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М. В. Шкробот, Л. Л. Ведута. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
8. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
9. Климчук А.О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2018. 283 с.
10. Кодекс законів про працю України (зі змінами та допов. № 322-08 від 01.01.2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
11. Сафонов Ю. М., Шандова Н.В. Методи прийняття управлінських рішень: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів Кривий Ріг: Видавничий Дім, 2010. 173 с.
12. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів К.: Каравела, 2012. 303 с.
13. Тридід О.М., Азаренкова Г.М., Біломісний О.М., Орехова К.В. Фінансовий менеджмент у запитаннях та відповідях: навчальний посібник. Львів: Новий Світ 2000, 2014. 382 с.
14. Якобчук, В. П. Історія економіки та економічної думки: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 472 с.
15. Кравченко В.О. Загальний менеджмент. Конспект лекцій. Одеса, ОНЕУ,

2012. 170 с.

16. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигриниць [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

17. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: https://kodeksy.com.ua/pro_zajnyatist_naselennya.htm

18. Шкробот М. В. HR-менеджмент : конспект лекцій : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 "Менеджмент" / КПП ім. І. Сікорського ; уклад. : М. В. Шкробот, Л. Л. Ведута. Київ : КПП ім. І. Сікорського, 2020. 270 с.

19. Кравченко В.О. Основи менеджменту. Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2012. – 212 с.

20. Кравченко В.О., Пучкова С.І., Ступак С.М. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. Одеса: ОКФА, 2011. 230 с.

21. Бутко М. П. Виробничий менеджмент: підручник. К.: ЦУЛ, 2015. 400 с.

22. Березін О. В., Дуда С.Т., Міценко Н.Г. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник. Львів: Магнолія 2011. 308 с.

23. Хмурова В. В. Менеджмент підприємницької діяльності: Навчальний посібник; Київ. нац. унт технологій та дизайну. К., 2013. 286 с.

24. Скібіцький О. М., Матвеев В.В., Скібіцька Л.І. Менеджмент підприємницької діяльності: Навч.посіб. К.: Кондор, 2011.

25. Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент: підручник: К.: Знання, 2011. 424 с.

26. Захарченко О.В. Наукові і прикладні засади управління розвитком біоресурсів та природокористування в агарарному секторі. Одеса: КП ОМД, 2019. 307 с.

27. An Introduction to Project Management: A Beginner's Guide. URL: <https://www.simplilearn.com/>

28. Brand Management Tutorial. URL: https://www.tutorialspoint.com/brand_management/index.htm

29. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Бізнес-комунікації в менеджменті. Практикум : навч. посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025. 121 с.

30. Прохоренко О.В. М Менеджмент для магістрів: Навчальний посібник. Харків : НТУ «ХП», 2024. 382 с.

31. 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.