

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»



Президент
Національного університету
«Києво-Могилянська академія»

Сергій КВІТ

«08» травня 2026 р.

ПРОГРАМА ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ
для вступників на навчання до аспірантури для здобуття ступеня
доктора філософії (PhD) за спеціальністю D3 «Менеджмент»
(галузь знань: D «Бізнес, адміністрування та право»;
освітньо-наукова програма «Менеджмент»)

Схвалено
Вченою радою факультету економічних наук
(протокол № 6 від «08» травня 2026 р.)

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Фахове вступне випробування за спеціальністю **D3 «Менеджмент»** (освітньо-наукова програма: «Менеджмент») передбачено Правилами прийому до Національного університету «Києво-Могилянська академія» в 2026 році для тих вступників, які вступають на навчання для здобуття ступеня здобувачів ступеня доктора філософії.

Вступний іспит з фаху за спеціальністю **D3 «Менеджмент»** має за мету з'ясування рівня фахових компетентностей, теоретичних знань і практичних навичок абітурієнтів із засадничих дисциплін з менеджменту; визначення готовності вступників до засвоєння програми підготовки науково-педагогічних і наукових кадрів вищої кваліфікації, яка відповідає на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти для підготовки здобувачів ступеня доктора філософії.

Фахове вступне випробування за спеціальністю **D3 «Менеджмент»** проводиться у формі **тестування** і полягає у виконанні абітурієнтом 50 тестових завдань закритого типу, які містять одну правильну відповідь.

Тест містить чотири блоки завдань, що стосуються:

- 1) Менеджмент (20 завдань);
- 2) Стратегічний менеджмент (10 завдань);
- 3) Управління змінами (10 завдань);
- 4) Антикризове управління (10 завдань).

Кількість варіантів тестових завдань – 10

Тривалість виконання тестових завдань – 120 хв.

Зразки тестових завдань: (2-3)

- 1. Що означає термін менеджмент?:**
 - а) специфічні здібності та адміністративні навички;
 - б) формування задач; пошук підрозділів;
 - в) визначення галузі “ключових результатів”; пошук керівника
 - г) діагностика стану організації; визначення кваліфікації керівника та спеціалістів
- 2. Структура організації, що використовує співвідношення лінійних та функціональних зв'язків в апараті управління**
 - а) матрична;
 - б) лінійно-функціональна;
 - в) дивізійна;
 - г) проектна
- 3. Планування в організації на 1 рік:**
 - А) поточне;
 - б) стратегічне;
 - в) директивне;
 - г) оперативне

II. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ

1. «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Еволюція поглядів на сутність менеджменту.
2. Організація як об'єкт менеджменту
3. Передумови виникнення науки управління.
4. Характеристика інтегрованих підходів до управління організацією.
5. Сучасні підходи до управління.
6. Закони менеджменту: сутність та характеристика
7. Закономірності менеджменту: сутність та характеристика
8. Управлінський цикл в організації
9. Сутність функцій менеджменту та їх місце в системі менеджменту.
10. Функція планування в менеджменті, сутність та види
11. Функція організування в менеджменті сутність та види
12. Різновиди та взаємозв'язок структур організації.
13. Типи організаційних структур управління та принципи їх побудови.
14. Підходи до проектування організаційних структур управління та оцінка ефективності їх функціонування.
15. Значення людського фактору в менеджменті.
16. Змістовні та процесуальні теорії мотивації в менеджменті: характерні особливості та застосування.
17. Поняття та види мотивації в менеджменті: матеріальна та нематеріальна.
18. Поняття контролю та його місце в системі управління.
19. Функція регулювання в менеджменті, види та особливості
20. Сутність, роль та класифікація методів менеджменту.
21. Сутність управлінських рішень як результату управлінської діяльності.
22. Поняття і моделі прийняття управлінських рішень.
23. Зміст, характерні особливості та ефективність управлінських комунікацій.
24. Поняття, загальна характеристика та стилі керівництва в менеджменті.
25. Поняття, концепції та моделі лідерства в менеджменті.
26. Поняття соціальної відповідальності в менеджменті.
27. Етичні норми у сучасному менеджменті.
28. Показники та критерії ефективності менеджменту.

2. «СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Еволюція форм та змісту стратегічного менеджменту.
2. Сучасні парадигми стратегічного менеджменту.
3. Основні характеристики стратегічно орієнтованого підприємства.
4. Зміст основних складових системи стратегічного менеджменту.
5. Характеристика етапів процесу стратегічного менеджменту.
6. Поняття та роль SWOT-аналізу як головного інструментарію визначення стратегічних альтернатив діяльності підприємства.
7. Сутність та характеристика проведення методу PEST-аналізу в стратегічному менеджменті.
8. Дослідження конкурентоспроможності на рівні підприємства, галузі, країни.
9. Зміст категорії “потенціал підприємства”.
10. Сутність місії підприємства та її роль в управлінському процесі.
11. Зміст, класифікація та ієрархія цілей підприємства: сутність стильових та робочих цілей.

12. Класифікація стратегій підприємства за різними ознаками. Поняття стратегічного набору.
13. Загальноконкурентні стратегії підприємства М.Портера.
14. Життєвий цикл підприємства та основні типи загальних стратегій підприємства
15. Поняття та визначення “стратегічної зони господарювання” (СЗГ)
16. Характеристика двомірних матриць при визначенні стратегічної зони господарювання підприємства: “матриця BCG”, “матриця DE-McKinsey”

3. «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

1. Сутність, джерела (причини) виникнення та види змін в організації
2. Реакція на зміни. Особисті та організаційні бар'єри змін
3. Сутність та види (форми) опору змінам
4. Основні підходи до проведення індивідуальних змін, ключові теорії та моделі цих підходів
5. Модель індивідуальних змін
6. Моделі реалізації командних змін
7. Пастки Біона в командних змінах
8. Сутність і види організаційних змін
9. Основні моделі здійснення організаційних змін
10. Основні причини опору змінам
11. Стереотипи опору змінам та методи зупинки і мінімізації результатів змін
12. Методи подолання опору змінам
13. Процес планування змін
14. Команда змін та її учасники
15. Корпоративна культура, її взаємозв'язок та вплив на управління змінами
16. Сутність і види структурних змін
17. Опір компаній корпоративним змінам у разі їх нав'язуванню ззовні
18. Стратегії реалізації змін в компанії
19. Роль лідерів в реалізації змін
20. Розподіл та делегування повноважень в управлінні змінами

4. «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ»

1. Сутність криз та їх вплив на соціально-економічні системи. Різновиди криз
2. Основні причини виникнення криз макро- і мікроекономічного походження
3. Економічні цикли: типи і види. Фази економічних циклів
4. Стадії життєвого циклу підприємства та виникнення міжстадійних криз
5. Прогнозування криз
6. Засади і методики оцінювання криз. Комплексна діагностика криз
7. Сутність антикризового управління
8. Особливості антикризового управління на різних стадіях перебігу кризи
9. Особливості антикризового управління в умовах різних видів криз
10. Особливості управління в умовах фінансових криз
11. Стратегії антикризового управління
12. Тактичні аспекти управління в умовах криз
13. Підготовка програми і плану антикризових заходів
14. Сутність санації та її практичне значення
15. Методика оцінки санаційної спроможності
16. Маркетинг в антикризовому управлінні
17. Антикризовий менеджер: функції, завдання, особливості роботи
18. Поняття неплатоспроможності та банкрутства. Правове регулювання процесів банкрутства
19. Основні судові процедури у справі про банкрутство

ІІІ. ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

Перелік рекомендованої літератури до модулю «Менеджмент»

1. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної; М50 Національний університет «Києво-Могилянська академія». – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. – 460 с.
2. Основи менеджменту : [базовий підручник для студентів вищих навчальних закладів / А. А. Мазаракі, С. І. Бай, В. Я. Брич та ін.] ; за ред. А. А. Мазаракі. - Харків : Фоліо, 2014. - 845с.
3. Гірняк О. М., Лазановський П.П. Менеджмент: Підручник для студентів ВНЗ. – Львів: «Магнолія 2006», 2007. – 260 с.
4. Ігнатська І.А. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу) / . А. Ігнатська, О. М. Паливода, Р. В. Янковой // К. : КНУТД, 2014.
5. Економіка підприємства : навчальний посібник / уклад. : Н. В. Романченко, Т. В. Кожемякіна, К. В. Пічик ; Нац. ун-т "Києво-Могилянська академія". - Київ : [НаУКМА], 2018. - 302 с.
6. Кравченко В.О. Основи менеджменту. Навчальний посібник. – Одеса, «Атлант», 2012. – 230 с.
7. Кредісов А.І. Історія вчень менеджменту: підручник для вищих навч. закладів. – К.: Знання України, 2000. – 300 с.
8. Кузьмін О. Є. Менеджмент. Навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 240 с.
9. Кузьмін О.Е., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. – К.: Академвидав”, 2003. – 416с.
10. Мартиненко М.М. Основи менеджменту / М.М.Мартиненко – К.: Каравела, 2011. – 496 с.
11. Менеджмент : навчальний посібник / [Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.] ; за заг. ред. Л. С. Шевченко ; Нац. ун-т "Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого". - Х. : Право, 2013. - 209с.
12. Менеджмент : навчальний посібник / Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич [та ін.] ; заг. ред. Мошека Г. Є. ; М-во освіти і науки України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Вид. 2-ге, допов., переробл. - К. : Ліра-К, 2013. - 549 с.
13. Менеджмент : навч. посіб. / [Г. О. Дорошенко та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. О. Дорошенко. – Харків: ВСВ-Принт, 2015. – 299 с.
14. Рульєв, В. А. Менеджмент: навчальний посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К.: ЦУЛ, 2011. – 312 с.
15. Пушкар Р.М Тарнавська Н.П., Менеджмент: теорія та практика: підручник.- 2-ге вид., перероб. і доп. - Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 490 с.
16. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент: навч.-метод.посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.
17. Стадник В.В. Менеджмент. Підручник. Видання 2-е, виправлене, доповнене. / В.В.Стадник, М.А.Йохна. – К.: Академвидав, 2010. – 472 с.
18. Щєбликіна І.О. Основи менеджменту : навч. посіб. / І. О. Щєбликіна, Д. В. Грибова. – Мелітополь: Вид. буд. Мелітоп. міськ. друк., 2015. – 479 с.

Перелік рекомендованої літератури до модулю «Стратегічний менеджмент»

1. *Ігнат'єва І.А.* Стратегічний менеджмент. – К.: «Каравела», 2012. – 480 с.
2. *Василенко В.А., Ткаченко Т.І.* Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
4. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління. Підручник. – К.: КНЕУ, 2004.
5. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
6. *Герасимчук В.Г.* Стратегічний менеджмент. Графічне моделювання: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2000.
7. *Ігнат'єва І.А.* Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. –К: МПП “ШТРИХ”, 2005 – с.240.
8. *Ігнат'єва І.А.* Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика. Монографія. – К.: Знання України, 2005.
9. *Пастухова В.В.* Стратегічний менеджмент підприємства: філософія, політика, ефективність: Монографія. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
10. *Шершньова З.Є., Оборська С.В.* Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999.
11. *Шершньова З.Є., Оборська С.В. Ратушний Ю.М.* Стратегічне управління.: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни.-К.:КНЕУ, 2001.-232 с.
12. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; пер. з англ. — К. : Основи, 1997.
13. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К.І. Редченко. — 2-ге вид., доповн. — Л.: Новий Світ — 2000, 2003.
14. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. — 2nd ed. — Chicago : The Dryden Press, 1983.
15. 102. Hill C. Strategic Management: An Integrated Approach / C. Hill, G. Jones. — 4th ed. — Houghton Mifflin Company, 1998.
16. 103. Kotler P. Marketing Management / P. Kotler. — 7th ed. — Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1991.
17. 104. Mintzberg H. Five Ps for Strategy / H. Mintzberg // The Strategy Process / H. Mintzberg and J. B. Quinn (eds.). — Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall International Editions, 1992.
18. 105. Mintzberg H. The strategy process / H. Mintzberg, J. Quinn, Gh. Sumantra. — Revised European edition. — New York : Prentice Hall, 1998.
19. 106. McConkey D. Managing in a changing environment / D. McConkey // Business Horizons. — 1988. — Vol. 31. — № 5. — P. 64—72.

Перелік рекомендованої літератури до модулю «Управління змінами»

1. Управління змінами [Текст] : підручник / [А. А. Мазаракі та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Мазаракі ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. - 543 с.
2. Адізес І. К. Управління змінами / І.Адізес; пер. з англ. Т.Семигіна. - К.: Book Chef, 2018.-640 с.
3. Управління змінами та розвитком підприємства [Текст] : навч. посіб. / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. - Дніпро : Біла К. О. [вид.], 2019. - 364 с.

4. Гринь Є.Л. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика: моногр. Харків: Смугаста типографія, 2018. 478 с.

5. Управління змінами на виробничому підприємстві: теоретичні засади та методичний інструментарій [Текст] : монографія / Г. А. Дорошук, Г. О. Граціотова ; Одес. нац. політехн. ун-т. - Одеса : Освіта України, 2021. - 207 с.

Перелік рекомендованої літератури до модулю «Антикризове управління»

1. Бондарчук М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством [Текст] = Financial sanitation and enterprise's crisis management : навч. посіб. / М. К. Бондарчук, І. В. Алексєєв ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2017. - 267 с.

2. Камнєва А. В. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / А. В. Камнєва, Т. Ю. Можевенко ; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харків. авіац. ін-т". - Харків : ХАІ, 2015. - 83 с.

3. Борзенко В. І. Антикризове управління [Текст] : навч. посіб. / В. І. Борзенко ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2016. - 231 с.

4. Комарницький І. Ф. Антикризове управління підприємством: теорія та практика [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І. Ф. Комарницький, Ю. О. Терлецька ; Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - 2-ге вид., стер. - Чернівці : Рута, 2012. - 248 с.

5. Линник О. І. Антикризове управління на вітчизняних та закордонних підприємствах: теорія, діагностика кризового стану, соціально-економічні аспекти управління [Текст] / О. І. Линник, Р. Ф. Смолівик, І. А. Юр'єва ; Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". - Х. : Підручник НТУ "ХПІ", 2013. - 543 с.

6. Олешко А. А. Антикризове управління фінансовими корпораціями [Текст] : навч. посіб. / А. А. Олешко, К. П. Побоча. - Ірпінь : [б. в.], 2017. - 442 с.

IV. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Результати фахового вступного випробування за спеціальністю **D3 «Менеджмент»** (освітньо-наукова програма: «Менеджмент») **оцінюються за 200-бальною шкалою.**

За кожне правильно виконане завдання екзаменаційного тесту, який складається з 50 завдань, абітурієнт отримує 4 бали.

Абітурієнт вважається таким, що склав фахове вступне випробування за спеціальністю **D3 «Менеджмент»** (освітньо-наукова програма: «Менеджмент»), якщо сумарна оцінка за виконання екзаменаційного тесту становить **150 – 200 балів.**

У випадку, якщо екзаменаційна оцінка становить **0 – 149 балів**, абітурієнт вибуває з конкурсного відбору на спеціальність **D3 «Менеджмент»** (освітньо-наукова програма: «Менеджмент»).

V. АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕННЯ ДИСТАНЦІЙНОГО ВИПРОБУВАННЯ

5.1. Вступне випробування проводиться дистанційно з паралельною онлайн-присутністю вступника під час проходження іспиту на платформі ZOOM з обов'язково увімкненою камерою.

Початок вступного випробування визначається розкладом вступних випробувань. Вступник повинен зайти на платформу та пройти процедуру ідентифікації (приблизно за 30 хвилин до початку).

У разі початку повітряної тривоги вступник має терміново повідомити членів комісії в чаті ZOOM групи. Іспит для цього вступника буде скасовано, а у вступника з'являється можливість скласти іспит у резервний час згідно з графіком.

5.2. Для реєстрації вступника на вступний іспит буде використана поштова скринька, яку вступник зазначив у своєму електронному кабінеті вступника.

5.3. Вступник отримує запрошення на пошту, вказану при реєстрації в електронному кабінеті вступника. Адміністрація НаУКМА не несе відповідальності за помилку в адресі електронної скриньки вступника, яка використовується для авторизації.

5.4. Приймальна комісія додає вступників до екзаменаційних груп відповідно до поданих заяв.

5.5. У день проведення випробування вступник долучається до відеоконференції під власним прізвищем, ім'ям та іменем по батькові повністю з обов'язково увімкненою камерою.

5.6. Вступник проходить ідентифікацію через представлення документу, який офіційно підтверджує особу вступника.

5.7. Вступник проходить вступне випробування з постійно увімкненою камерою. У разі, якщо камера буде вимкнена, екзаменаційна комісія не буде брати до розгляду результати вступного випробування.

5.8. При виникненні питання вступник може поставити його через чат зустрічі або вголос, «піднявши руку».

5.9. Мікрофони під час проходження тестування будуть вимкнені та за потреби вмикатимуться членами комісії.

5.10. Під час проведення ідентифікації вступників та тестування буде відбуватись запис.

5.11. Результати вступного іспиту Приймальна комісія оприлюднює протягом доби після завершення іспиту на сайті Приймальної комісії.

Голова фахової атестаційної комісії



Ігнат'єва І.А.