

МОН України  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Голова Приймальної комісії,  
ректор НТУ



Олександр ГРИЩУК

29 травня 2025 р.

**ПРОГРАМА**  
**вступного іспиту зі спеціальності для вступу**  
**на навчання для здобуття ступеня доктора філософії**  
**зі спеціальності D3 «Менеджмент»**  
**(освітньо-наукова програма «Управління та адміністрування»)**

**Київ – 2025**

Програму вступного іспиту розроблено предметною комісією для проведення вступного іспиту зі спеціальності для вступу на навчання для здобуття освітнього ступеня доктора філософії зі спеціальності D3 «Менеджмент» (освітньо-наукова програма «Управління та адміністрування»).

Голова предметної комісії  
д-р екон. наук, професор



Вячеслав КОБА

29 травня 2025 р.

Розглянуто та схвалено на засіданні Вченої ради Інституту управління, технологій та права 24 березня 2025 року, протокол № 6.

Розглянуто та схвалено на засіданні Вченої ради Навчально-наукового інституту управління, технологій та правових наук 29 травня 2025 року, протокол № 1 (у зв'язку з реорганізацією Державного університету інфраструктури та технологій відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 02 серпня 2024 року № 727-р «Про реорганізацію Державного університету інфраструктури та технологій» та наказу Міністерства освіти і науки України від 14 серпня 2024 року № 1140 «Про реорганізацію Державного університету інфраструктури та технологій»).

Голова Вченої ради ННІУТПН,  
в.о. директора навчально-наукового  
інституту управління, технологій та  
правових наук, канд. екон. наук,  
професор



Марина КОВБАТЮК

29 травня 2025 р.

## ЗМІСТ

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| Загальні положення .....                            | 4  |
| 1. Менеджмент .....                                 | 5  |
| 2. Стратегічний менеджмент.....                     | 7  |
| 3. Економіка підприємства.....                      | 9  |
| Список рекомендованих джерел.....                   | 14 |
| Критерії оцінювання підготовленості вступників..... | 16 |

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Вступний іспит зі спеціальності для вступу на навчання для здобуття ступеня доктора філософії на основі освітнього ступеня магістра (освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста) (7 рівень Національної рамки кваліфікацій, далі – НРК7) передбачає перевірку здатності до опанування освітньої програми третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти на основі здобутих раніше компетентностей.

Програма вступного іспиту зі спеціальності для вступу на навчання для здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності D3 «Менеджмент» (освітньо-наукова програма «Управління та адміністрування») на основі НРК7 розроблена предметною комісією на основі освітніх програм спеціальності 073 «Менеджмент» у Національному транспортному університеті.

Вступний іспит зі спеціальності проводять у письмовій формі.

Білет вступного іспиту зі спеціальності містить чотири завдання двох рівнів складності за програмою вступного іспиту.

Перше та друге завдання білета вступного іспиту передбачають надання вступником розгорнутої відповіді на теоретичні запитання аналітичного характеру першого та другого рівнів складності.

Третє та четверте завдання білета вступного іспиту передбачають розв'язування вступником задач першого та другого рівнів складності.

Відповіді на запитання та розв'язання задач вступник наводить на бланках письмової відповіді.

## 1. МЕНЕДЖМЕНТ

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування. Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Класичні та неокласичні теорії менеджменту. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Сутність систем та системний підхід в управлінні. Теоретичні основи створення системної моделі управління організацією. Організація як об'єкт управління. Взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища. Учасники організації, збалансування їх інтересів. Імідж організації. Механізм формування іміджу. 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. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цілевизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, надійність. Життєвий цикл організації та теорія фазових трансформацій бізнесу. Кризові явища як фаза життєвого циклу організації. Система заходів щодо управління організацією в кризі. Банкрутство підприємств.

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень. Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Політика, правила процедури. Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей. Сутність функції організування та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія структур організації.

Управління змінами в організації. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації. Значення змін у діяльності організації. Еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організацій. Типи організаційних змін. Рівні організаційних змін та компоненти організаційних перетворень. Життєвий цикл діяльності організації та стадії виникнення змін. Необхідність управління процесами змін. Використання системного підходу в управлінні в умовах змін. Моделювання організаційних перетворень. Процес проведення організаційних змін. Складання матриці діагностики готовності організації до змін. Алгоритм управління змінами в організації. Методи управління процесами змін: м'які, жорсткі, комбіновані. Сучасні підходи до управління змінами в організації: форсайтинг; метод «лицем до лиця» (SethKahan); управління знаннями; реструктуризація; стратегія інтенсивного зростання; диверсифікація; інтегрування. Опір змінам та причини їх виникнення. Оцінювання рівня опору змінам. Методи подолання опору. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку організації із врахуванням опору змінам.

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Зіставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Поняття контролювання та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотний зв'язок під час контролю. Види управлінського контролювання. Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації. Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотний зв'язок в процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні перевантаження.

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднуюча функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керування та континууму стилів керування. Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

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.

Управління результативністю менеджменту організації. Критерії результативності менеджменту. Управління результативністю: основні підходи. Класифікація інструментів інтенсифікації розвитку підприємства, таксономія методів. Цільові програми управління ефективністю та розвитком організації. Ефективність управлінської праці. Сучасні технології ефективного управління підприємством: time-management, теорія обмежень системи (пропускна здатність); перехід кількості в якість; алгоритм прийняття управлінських рішень; налагодження зворотного зв'язку між структурними підрозділами; ланцюгові проекти – програма MS Project Pro. Моделі підвищення ефективності управління організацією: PAEI (PAEI model), фандрейзінг. Якість менеджменту організації. Діагностування якості менеджменту організації. Система показників оцінювання результативності і якості менеджменту організації

## 2. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Предмет та об'єкт стратегічного управління підприємством. Поняття «стратегія підприємства». Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття. Ключові гіпотези стратегічного управління: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії, здібності та діяльності; багатоелементності; збалансованості. Задачі стратегічного управління. Порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління підприємствами. Моделі стратегічного управління. Імовірні вигоди від застосування стратегічного управління в практичній діяльності підприємств. Причини зростання значущості стратегічного управління для підприємств у ринкових умовах господарювання. Досвід та проблеми

використання теорії стратегічного управління в процесі розвитку українських підприємств в ринкових умовах господарювання.

Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень. Характерні риси стратегій підприємства. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень. Стратегії підприємств різних галузей. Еталонні стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку. Стратегії управління ресурсами підприємства (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору. Виробнича стратегія підприємства та їх класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту). Стратегії управління персоналом. Стратегії наукових досліджень та розробок. Стратегії підприємств на іноземних ринках.

Стратегічний аналіз у системі стратегічного управління. Побудова карти «стратегічної групи конкурентів». Використання різних методів аналізу конкурентів (карта стратегічних груп, матриця конкурентного профілю, анкета для аналізу конкуренції у галузі та конкурентів, графічні методи). Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу.

Прогнозування в системі стратегічного управління. Зв'язок прогнозів з цілями та стратегіями організації. Основні групи методів прогнозування. Розробка сценаріїв розвитку подій (основні етапи). Методи розробки сценаріїв. Цільовий підхід в управлінні (МВО, «управління за результатами», програмно-цільове та стратегічне управління).

Сутність та місце мети в стратегічному управлінні. Етапи визначення мети в управлінні. Вимоги до цілей. Критерії класифікації і класифікаційні групи цілей. Поняття «дерева цілей» і методичні підходи до його побудови. Сутність та поняття стратегії; множинність категорії «стратегія».

«Стратегічний набір» як система загальних, загальноконкурентних, продуктово-товарних, ресурсних, функціональних стратегій. Бізнес-портфель організації. Інструменти «портфельного» аналізу та планування – матриця BCG, матриця GE-Мак-Кінсі, матриця «продукт-ринок», матриця балансу життєвих циклів продуктів, матриці BZB та Skandstrat.

Мета та принципи стратегічного планування. Характеристика етапів стратегічного планування. Характеристика моделей стратегічного планування. Зміст і структура стратегічного плану. «Зрізи» стратегічного плану: часовий, виконавчий, функціональний тощо. «Резервні» або «альтернативні» плани: особливості розробки. Показники стратегічного плану. Стратегічна програми та проекти як інструменти реалізації стратегій. Система стратегічних, поточних та оперативних планів.

Місце та роль забезпечувальних підсистем у системі стратегічного управління: організаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного та інформаційно-аналітичного забезпечення. Стратегія і структура: характеристика взаємозв'язку. Характеристика ОСУ стратегічного типу. Характеристика, переваги та недоліки матричних, проектних, дивізіональних, цільових, мережевих, дорадчих структур. Характеристика та типи «стратегічних господарських центрів».

Сутність, роль та мета підсистеми фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління (ФЕЗ СУ) як інструменту досягнення стратегічних цілей організації. Комплексна стратегія економічного розвитку організації та її втілення у підсистемі ФЕЗ СУ певного типу. Поточне і стратегічне бюджетування. Економічні права підрозділів та формування «центрів відповідальності» різного типу як елементів стратегічного управління.

Поняття «стратегічний потенціал підприємства». Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом підприємства. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Ресурси та компетенції, як носії конкурентних переваг підприємства. Характеристика ключових компетенцій підприємства та методи їх ідентифікації. Основні способи (механізми) реконфігурації компетенцій підприємства. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства. Рутини, їх місце в організаційних процесах та способи трансформації. Технології формування та розвитку конкурентних переваг підприємства. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей). Вплив змін у стратегічному потенціалі підприємства на розвиток та зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

### **3. ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА**

Підприємство як суб'єкт господарювання, його місце в системі ринкових відносин. Підприємство як суб'єкт та об'єкт ринкових відносин. Організаційно-економічні умови функціонування підприємств. Поняття економічного суверенітету, самоокупності та самофінансування. Зовнішнє середовище функціонування підприємства, його характеристика. Ринок та його інфраструктура: торговельно-посередницька, виробнича, фінансово-кредитна, інформаційно-інноваційна, соціальна та інші. Державний регуляторний механізм діяльності підприємства. Пряме державне регулювання діяльності підприємства, економічні важелі регулювання. Види підприємства та їх класифікація. Економічні особливості різних видів підприємств. Об'єднання підприємств. Напрями та види діяльності підприємства, права в питаннях планування та розвитку, залучення та використання ресурсів, розпорядження прибутком.

Зміст та основні принципи планування діяльності підприємства. Поняття та види планів, систематизація планів підприємства. Технологія планування діяльності підприємства. Цільові характеристики діяльності підприємства, їх класифікація, вимоги до формування. Залежність цілей господарювання від стадій життєвого циклу підприємства. Дерево цілей та його побудова. Стратегічне планування діяльності підприємства. Види стратегій діяльності. Вибір та розробка стратегії. Діагностика реалізації обраної стратегії. Тактичне та оперативне планування. Система планів економічного та соціального розвитку підприємства. Методи планування окремих показників господарсько-фінансової діяльності. Оцінка якості планів підприємства.

Загальна характеристика, систематизація та методи вимірювання продукції, що виробляє та реалізує підприємство. Поняття «номенклатура та асортимент продукції, що виробляється», «товарна», «валова», «чиста», «реалізована продукція», «валовий оборот підприємства». Товарна політика підприємства і механізм її здійснення. Життєвий цикл товару та його значення для розробки товарної політики підприємства. Формування асортименту товарів та управління ним. Розробка товарної марки та здійснення її правової охорони.

Зміст, завдання та місце виробничої програми в системі господарських планів підприємства. Інформаційне забезпечення обґрунтування виробничої програми підприємства. Методичні інструменти аналізу виконання виробничої програми. Маркетинговий аналіз як передумова формування програми випуску продукції. Фактори, що визначають обсяги виробництва та реалізації продукції. Планування параметрів виробничої програми: послідовність, методи. Визначення необхідного й можливого обсягів виробництва та реалізації продукції. Умови та критерії оптимізації обсягів випуску продукції у конкурентному середовищі. Ресурсне забезпечення виробничої програми підприємства. Визначення потреби підприємства у матеріальних ресурсах. Обґрунтування оптимальної партії постачання матеріальних ресурсів. Аналіз та планування обсягів реалізації продукції підприємства. Оперативне виробниче планування обсягів, ритмічності виробництва та сезонності реалізації продукції. Резерви зростання обсягів виробництва та реалізації продукції.

Поняття виробничої потужності підприємства, його структурних підрозділів, окремих ланок, основного виду обладнання. Інформаційна база та послідовність розрахунку виробничої потужності підприємства. Фонд часу роботи обладнання та методика його визначення. Системи і методи визначення потужності підприємства. Специфіка розрахунку виробничої потужності у різних галузях економіки. Динамічні показники виробничої потужності. Баланс виробничої потужності підприємства. Взаємозв'язок виробничої потужності та пропускної спроможності підприємства. Фактори, що впливають на ефективність використання виробничої потужності, їх класифікація і характеристика. Резерви зростання виробничої потужності підприємства.

Поняття та види економічних ресурсів. Поняття потенціалу і ресурсного потенціалу підприємства. Складові ресурсного потенціалу та їх взаємозв'язок. Взаємозв'язок окремих елементів ресурсного потенціалу підприємства. Критерії оптимізації структури ресурсного потенціалу. Чинники, що обумовлюють рівень використання ресурсного потенціалу. Основні напрями підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємства.

Трудові ресурси підприємства та характеристика їх видів. Принципи і завдання формування трудових ресурсів в умовах ринкової економіки. Фактори, що впливають на формування трудових ресурсів. Продуктивність праці робітників: поняття та методи оцінки. Фактори, що впливають на продуктивність праці та їх класифікація. Основні напрями підвищення продуктивності праці та ефективності трудових ресурсів підприємства. Методи нормування витрат праці на підприємстві. Форми мотивації праці робітників. Системи оплати праці та їх характеристика. Тарифна система, її зміст, призначення та використання на підприємстві.

Мінімальна заробітна плата і фактори, що її визначають. Державне регулювання мінімальної заробітної плати і її вплив на рівень ставок та окладів окремих робітників. Тарифна система, її зміст та умови використання. Сутність контрактної форми оплати праці. Форми додаткової заробітної плати, особливості їх застосування на підприємствах з різними формами власності. Форми та системи преміювання на підприємстві. Соціальні виплати та пільги як стимулюючий фактор продуктивності.

Сутність активів підприємства та їх місце в системі ресурсного забезпечення діяльності. Класифікація активів підприємства. Характеристики підприємства, що визначають особливості формування його активів. Поняття, склад та класифікація необоротних активів підприємства. Особливості необоротних активів підприємства як складової його ресурсів. Сутність, класифікація та особливості відтворення основних засобів підприємства. Амортизація як інструмент відтворення основних засобів та джерело формування фінансових ресурсів: поняття, методи нарахування. Методичні інструменти оцінки стану, руху та ефективності використання основних засобів підприємства. Нематеріальні активи підприємства: сутність, класифікація, призначення, особливості формування та відтворення. Довгострокові фінансові інвестиції підприємства: поняття, класифікація, методи оцінки.

Оборотні активи підприємства: економічна сутність та класифікація. Відмітні характеристики оборотних активів як складової ресурсів підприємства. Поняття та особливості кругообороту оборотних активів підприємства. Сутність та методика оцінки виробничого, операційного і фінансового циклів підприємства. Запаси як складова ресурсного забезпечення підприємства: сутність, класифікація, види вартості та методи оцінювання вибуття. Дебіторська заборгованість підприємства як складова економічних ресурсів підприємства: сутність, склад, види вартості, призначення та класифікація. Сутність і класифікація грошових активів підприємства та їх еквівалентів. Відмінні особливості грошових активів як складової майнових ресурсів підприємства. Особливості кругообороту грошових активів підприємства та інструменти його забезпечення. Методичні інструменти аналізу активів підприємства. Обґрунтування планового обсягу активів підприємства: завдання, етапи та методи. Резерви прискорення оборотності активів підприємства.

Фінансові ресурси підприємства: сутність, склад, класифікація та джерела формування. Місце фінансових ресурсів у складі ресурсів підприємства. Відмітні характеристики підприємства, що визначають особливості формування його фінансових ресурсів. Кругооборот фінансових ресурсів підприємства в процесі формування його капіталу. Капітал як складова ресурсів підприємства: характеристика сутності з позицій різних підходів та принципи його формування. Класифікація капіталу підприємства. Власний капітал підприємства: сутність, склад, класифікація, функції, відмітні особливості. Особливості формування залежно від основних характеристик підприємства. Позиковий капітал підприємства: сутність, склад, класифікація, функції, відмітні особливості. Особливості формування залежно від основних характеристик підприємства. Кредитування як механізм формування позикового капіталу підприємства: поняття, принципи, завдання. Особливості, форми та інструменти банківського і небанківського кредитування підприємства. Поняття структури та вартості капіталу підприємства. Методичні підходи до оцінки ефекту фінансового важеля та середньозваженої вартості капіталу

підприємства. Методичні інструменти аналізу капіталу підприємства: поняття, завдання, етапи та основні методи. Планування обсягу і структури капіталу підприємства: сутність, етапи та методи. Резерви зростання капіталу підприємства.

Сутність понять витрати, поточні та капітальні витрати підприємства, виробнича собівартість продукції, послуг і робіт. Взаємозв'язок та взаємообумовленість ресурсів і поточних витрат підприємства. Класифікація поточних витрат. Особливості складу поточних витрат в окремих галузях економіки.

Показники собівартості продукції та порядок їх обчислення. Поняття калькулювання продукції підприємства. Вибір калькуляційних одиниць. Калькулювання повних витрат на виробництво продукції та послуг. Методи калькулювання собівартості. Управління поточними витратами за системою «директ-костингу», сфера застосування, можливості використання, порядок обчислення витрат при одно- та багатоступеневому розподілі маржинального (граничного) доходу. Особливості калькулювання собівартості продукції на підприємствах окремих галузей. Методичні інструменти аналізу поточних витрат підприємства. Зміст і механізм дій виробничого левериджу. Фактори, що впливають на формування поточних витрат підприємства. Шляхи раціоналізації складу витрат підприємства. Методи планування поточних витрат підприємства. Кошторис витрат виробництва: поняття, склад та методика складання. Резерви раціоналізації поточних витрат підприємства.

Доходи підприємства в системі економічних показників його діяльності. Класифікація доходів підприємства. Сутність, механізм формування доходів від операційної діяльності підприємства. Особливості формування доходів від операційної діяльності в окремих галузях господарювання. Фактори, що впливають на доходи від операційної діяльності. Цінова політика підприємства як фактор формування його доходів від реалізації продукції: сутність та етапи розроблення. Характеристика ціноутворюючих факторів. Методи ціноутворення. Напрями забезпечення ефективності цінової політики. Методичні інструменти та послідовність аналізу доходів підприємства. Планування доходів підприємства: поняття, завдання і послідовність. Етапи планування доходів підприємства. Методи планування доходів підприємства: особливості та умови їх застосування. Поняття та класифікація резервів зростання доходів підприємства.

Поняття, види та класифікація фінансових результатів діяльності підприємства. Місце прибутку в системі економічних показників діяльності підприємства. Сутність, функції та значення прибутку, джерела його утворення. Механізм формування чистого прибутку підприємства у взаємозв'язку з основними видами його діяльності. Показники рентабельності підприємства та фактори, що їх визначають. Методичні інструменти та послідовність аналізу прибутку підприємства. Обґрунтування прибутку на плановий період: завдання та методичний інструментарій. Резерви зростання прибутку підприємства: поняття, класифікація, методика оцінки. Використання чистого прибутку підприємства.

Поняття ефекту як результату діяльності підприємства, аналітичного показника і критерію оцінки діяльності підприємства. Види ефекту. Ефективність діяльності підприємства: сутність та основні характеристики. Методичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Поняття та систематизація показників

ефективності діяльності підприємства. Особливості оцінки ефективності основних видів діяльності підприємства: операційної, інвестиційної та фінансової. Оцінка ефективності інвестиційних та інноваційних проектів підприємства. Методи інтегральної оцінки ефективності діяльності підприємства. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства.

Поняття фінансово-майнового стану підприємства, мета і завдання його дослідження. Основні елементи, що визначають фінансово-майновий стан підприємства. Поняття та методи оцінки фінансово-майнового стану підприємства. Горизонтальний (трендовий) аналіз. Вертикальний (структурний) аналіз. Порівняльний (просторовий) аналіз. Аналіз фінансових коефіцієнтів (К-аналіз). Факторний аналіз. Експрес-метод діагностики фінансово-майнового стану. Сутність понять ліквідності та платоспроможності підприємства. Показники оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства. Сутність поняття фінансової стійкості підприємства. Класифікація фінансової стійкості підприємства. Показники оцінки фінансової стійкості підприємства. Сутність рентабельності діяльності підприємства. Показники оцінки рентабельності діяльності підприємства. Показники оцінки ділової активності підприємства. Комплексне оцінювання фінансово-майнового стану підприємства. Інтегральна оцінка фінансово-майнового стану підприємства. Вимоги до інтегральної оцінки фінансово-майнового стану підприємства. Послідовність етапів здійснення інтегральної оцінки фінансово-майнового стану підприємства.

Поняття «розвиток»: його роль, місце і значення в господарській діяльності. Видова класифікація процесів розвитку. Еволюційна та революційна концепції розвитку підприємств. Основні форми розвитку підприємства. Концепції розвитку підприємств. Сучасні моделі розвитку підприємств. Методичний інструментарій аналізу процесів розвитку на підприємстві. Особливості управління підприємством за кожною моделлю розвитку. Сутнісна характеристика та організаційні форми трансформації підприємств (організацій) та об'єднань. Розробка і реалізація програми (бізнес-проекту) трансформації підприємств. Методичні підходи до визначення ефективності трансформації господарюючих суб'єктів. Вітчизняний і зарубіжний досвід трансформації та реструктуризації підприємств.

Сутність і фази розгортання кризи. Фактори, що обумовлюють виникнення кризи. Банкрутство підприємства як результат розвитку кризових явищ в його діяльності. Фінансово-економічні передумови та наслідки виникнення ситуації банкрутства. Види банкрутства підприємства. Методичні підходи до визначення ймовірності кризи на підприємстві. Інститут банкрутства: сутність, цілі та завдання. Процедура розгляду та прийняття рішення у справі про банкрутство підприємства. Загальна характеристика процесу ліквідації збанкрутілого суб'єкта господарювання. Оцінювання та продаж майна підприємства-банкрута. Черговість задоволення вимог кредиторів у процесі ліквідаційної процедури. Цілі та форми санації. Зміст плану санації. Класифікація санаційних заходів. Генезис формування та сучасне розуміння економічної безпеки підприємств, її місце і роль в системі управління підприємством. Система показників економічної безпеки підприємства. Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Методи моніторингу економічної безпеки підприємства. Механізми забезпечення економічної безпеки підприємства.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

### МЕНЕДЖМЕНТ

1. Дудар Т. Менеджмент: навч. посіб./ Т. Дудар, В. Дудар, Р. Волошин. – Київ : Центр учбової літератури, 2024. – 336 с.
2. Завгородня Є. Є. Менеджмент: підруч. / Є.Є. Завгородня, Є.О. Снітко. – Старобільськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. – 281 с.
3. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник – Львів : Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2020. – 228 с.
4. Маркіна І.А. Менеджмент організацій : навч. посіб. / І.А. Маркіна, Р.І. Біловол, Власенко В.А. – Київ : ЦУЛ, 2020. – 248 с.
5. Менеджмент у питаннях та відповідях : навчальний посібник / А.А. Вдовічен, О.Г. Вдовічена, В.А. Чичун та ін. Чернівці : ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. – 172 с.
6. Менеджмент : навч. посіб. / [О.Є. Бездітко та ін.]; за ред. І.І. Кравчук, Л.В. Тарасович ; Поліс. нац. ун-т. Житомир : Бук-Друк, 2024. – 381 с.
7. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент : навч.-метод. посіб./ О.М. Кібік та ін. – Одеса : Фенікс, 2020. – 142 с.
8. Назарчук Т. Менеджмент організацій : навч.посіб. / Т. Назарчук, О. Косіюк. – Київ : Центр навчальної літератури. 2024. – 492 с.
9. Менеджмент і адміністрування : підручник / О.А. Сидоров, Т.В. Альошина, Н.О. Фісуненко, Е.О. Сидорова – Дніпро : Арт-Прес, 2023. –352 с.
10. Волш К. Ключові показники менеджменту. 100+ фінансових коефіцієнтів для ефективного управління компанією. / пер. з англ. Ярослав Вішталюк, за наук. ред. Михайла Колісника. – Київ: Наш Формат, 2023. – 432 с.
11. Друкер П.Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття / пер. з англ. Т. Літенської – Київ: Видавнича група КМ-БУКС, 2020. – 240 с.
12. Несух Л. М. Методологічні засади менеджменту в теорії та практиці управлінської діяльності : навч. посіб./ Л.М. Несух, О.В. Червякова –Ужгород : Рік-У, 2024. – 115 с.
13. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість – Київ: Кінцевий бенефіціар, 2024. – 319 с.
14. Чукурна О.П. Менеджмент в цифровій економіці: навч. посіб./ О.П.Чукурна, Т.М Тардаскіна. – Держ. ун-т інтелект. технологій і зв'язку. Одеса: Астропринт, 2024. – 372 с.
15. Менеджмент: підручник/ М.М. Шкільняк, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків – Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. – 258 с.

## СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. 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.
2. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець. – Харків: НТУ «ХПІ», 2017. – 460 с.
3. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник / В. Тертичка. – Київ : «К.І.С.», 2017. – 932 с.
4. David, Fred R. Strategic management : concepts and cases. 13th ed., 2011. 694 p. URL: 9780132590259.pdf (kul.pl)
5. Стратегічний менеджмент. 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.
6. Ощадливе виробництво від А до Я. Довідник термінів та інструментів/ Є. Малічевський, В. Годнєв, В. Кащенко, В. Лелека – Київ : Видавництво : Фабула, 2023. – 368 с.
7. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем : монографія / за ред. С.В. Філіппової, О.І. Продіус. Одеса : Бондаренко М.О., 2021. – 340 с.

## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

1. Економіка підприємства / за заг. ред. Л.Г.Мельника. К. : Університетська книга, 2024. – 874 с.
2. Економіка підприємства : підручник/ під заг. ред. Ковальської Л.Л., Кривов'язюка І.В. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2024. – 700 с.
3. Горбач Л. М., Котляров В. О. Економіка підприємства: навчальний посібник / Л. М. Горбач, В. О. Котляров. – К. : Видавничий дім «Кондор», 2024. – 620 с.
4. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.І. Лисак, Л.О. Андрєєва, Л.О.Болтянська. – Мелітополь : Люкс, 2020. – 272 с.
5. Економіка підприємства : навч. посіб./заг. ред. О. М. Бандурки. Харків : ХНУВС, 2017. – 192 с.
6. Круш П.В. Економіка підприємства : навч. посіб. / За ред. П.В. Круша, В.І. Подвігіної, Б.М. Сердюка. – К. : Ельга-Н, КНТ, 2007. – 780 с.
7. Бондар Н.М. Економіка підприємства : Навч. посіб. – 2-ге вид., доп. – К. : А.С.К., 2005. – 400 с.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова Приймальної комісії,  
ректор НТУ

Олександр ГРИЩУК

29 травня 2025 р.

**КРИТЕРІЇ**

**оцінювання підготовленості вступників на вступному іспиті  
зі спеціальності для вступу на навчання для здобуття ступеня доктора філософії  
зі спеціальності D3 «Менеджмент» (освітньо-наукова програма «Управління та  
адміністрування»)**

***Структура оцінки вступного іспиту***

Оцінка вступного іспиту складається з балів, виставлених предметною комісією в результаті перевірки письмової роботи вступника, виконаної ним на вступному іспиті, за виконання вступником кожного з чотирьох завдань білета вступного іспиту.

***Порядок оцінювання підготовленості вступників***

Оцінку вступного іспиту визначають у такому порядку:

- 1) виставляють бали за виконання кожного завдання білета вступного іспиту виходячи із наведених нижче критеріїв оцінювання виконання завдань;
- 2) обчислюють оцінку вступного іспиту за шкалою 100–200 за формулою:

$$O = 100 + \sum_{i=1}^4 B_i ,$$

де  $B_i$  – кількість балів за виконання  $i$ -го завдання.

Виконання завдань у чернетці не перевіряють та до уваги не беруть.

***Критерії оцінювання виконання завдань***

Відповідь вступника на теоретичне запитання першого рівня складності (друге завдання білета вступного іспиту) оцінюють балами від 0 до 20, на теоретичне запитання другого рівня складності (перше завдання білета вступного іспиту) – балами від 0 до 30.

Відповідь на запитання відповідно до рівня складності оцінюють таким чином: від 16 (24) до 20 (30) балів ставлять вступнику, який надав повну, у логічно правильній послідовності відповідь, яка свідчить про всебічні, систематизовані та

глибокі знання з поставленого запитання в обсязі програми вступного іспиту зі спеціальності; демонструє здатність вступника вільно оперувати здобутими знаннями: диференціювати та інтегрувати їх, відтворювати та аналізувати отриману інформацію, робити обґрунтовані висновки та узагальнення, виявляти й відстоювати власну позицію, переконливо висловлювати думку та чітко формулювати відповідь. Як правило, таку оцінку отримує вступник, який відповів на запитання не менше ніж на 90 %. Відповідь оцінюють у максимальну кількість балів тільки за умови надання вичерпної відповіді на запитання;

від 11 (16) до 15 (23) балів ставлять вступнику, який надав досить повну, без суттєвих неточностей, у логічно правильній послідовності відповідь, яка свідчить про ґрунтовні та систематизовані знання з поставленого запитання в обсязі програми вступного іспиту зі спеціальності; демонструє здатність вступника впевнено оперувати здобутими знаннями: відтворювати та аналізувати отриману інформацію, пояснювати основні закономірності, робити висновки, чітко висловлювати думку та формулювати відповідь. Як правило, таку оцінку отримує вступник, який відповів на запитання на 70–90 %;

від 6 (8) до 10 (15) балів ставлять вступнику, який надав не зовсім повну, із неточностями та окремими незначними помилками, в основному у правильній послідовності відповідь, яка свідчить про задовільні знання з поставленого запитання в обсязі програми вступного іспиту зі спеціальності, демонструє здатність вступника відтворювати основний матеріал відповідно до поставленого запитання. Як правило, таку оцінку отримує вступник, який відповів на запитання на 50–70 %;

від 1 до 5 (7) балів ставлять вступнику, який надав фрагментарну, із суттєвими неточностями та принциповими помилками відповідь, яка свідчить про неповноту знань з поставленого запитання в обсязі програми вступного іспиту зі спеціальності, демонструє наявність у вступника утруднень при відтворенні інформації відповідно до поставленого запитання. Як правило, таку оцінку отримує вступник, який відповів на запитання менше ніж на 50 %;

0 балів ставлять вступнику, який не надав відповідь на поставлене запитання або надана вступником відповідь не відповідає поставленому запитанню.

Розв'язування вступником задачі першого рівня складності (третє завдання білета вступного іспиту) оцінюють балами від 0 до 20, розв'язування задачі другого рівня складності (четверте завдання білета вступного іспиту) – балами від 0 до 30.

Розв'язування вступником задач відповідно до рівня складності оцінюють виходячи із наведених у таблиці характеристик розв'язання.

| Кількість балів  | Характеристика розв'язання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17–20<br>(25–30) | Наведено повну, логічно правильну послідовність кроків розв'язування. Обґрунтовано всі ключові моменти розв'язування. Наведено всі необхідні формули з поясненнями всіх умовних позначень. Наведено рисунки, якщо це необхідно для обґрунтування або ілюстрації розв'язування, з поясненнями елементів рисунків. Всі обчислення та перетворення виконано без помилок. |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <p>Отримано та наведено правильну відповідь.</p> <p>Розв'язування свідчить, що вступник вільно володіє теоретичними положеннями в обсязі програми вступного іспиту зі спеціальності та здатний практично їх застосовувати, творчо виконуючи стандартні завдання на рівні вищої освіти магістра / освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста з відповідної спеціальності.</p> <p>Розв'язування оцінюють у максимальну кількість балів тільки за умови надання вичерпного обґрунтування всіх ключових моментів розв'язування, належного оформлення формул та обчислень (пояснення значень символів і числових коефіцієнтів у необхідній послідовності, наведення числових підстановок, наявності розмірності всіх величин тощо), належного оформлення рисунків (зокрема наведення назв та пояснень у необхідній послідовності).</p>                                                                                                                                                                                                            |
| 13–16<br>(19–24) | <p>Наведено логічно правильну послідовність кроків розв'язування.</p> <p>Деякі з ключових моментів розв'язування обґрунтовано недостатньо.</p> <p>Наведено необхідні формули з поясненнями умовних позначень (можлива відсутність пояснення окремих умовних позначень).</p> <p>Наведено рисунки, якщо це необхідно для обґрунтування або ілюстрації розв'язування, з поясненнями елементів рисунків (можливі деякі неточності у виконанні рисунків та/або відсутність пояснень окремих елементів рисунків).</p> <p>Можливі 1–2 негрубі помилки або описки в обчисленнях, перетвореннях, що не впливають на правильність подальшого ходу розв'язування.</p> <p>Отримано та наведено правильну відповідь.</p> <p>Розв'язування свідчить, що вступник достатньо володіє теоретичними положеннями в обсязі програми вступного іспиту зі спеціальності та здатний практично їх застосовувати, впевнено виконуючи стандартні завдання на рівні вищої освіти магістра / освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста з відповідної спеціальності.</p> |
| 9–12<br>(13–18)  | <p>Наведено правильну послідовність кроків розв'язування.</p> <p>Ключові моменти розв'язування обґрунтовано недостатньо.</p> <p>Наведено формули, але пояснено не всі умовні позначення.</p> <p>Наведено рисунки, якщо це необхідно для обґрунтування або ілюстрації розв'язування, але у них наявні неточності та/або пояснено не всі елементи рисунків.</p> <p>Можливі 1–2 помилки в обчисленнях або перетвореннях, що впливають на правильність подальшого ходу розв'язування.</p> <p>Отримана відповідь може бути неправильною через помилки в обчисленнях.</p> <p>Розв'язування свідчить, що вступник задовільно володіє теоретичними положеннями в обсязі програми вступного іспиту зі спеціальності та в цілому здатний практично їх застосовувати, виконуючи стандартні завдання на рівні вищої освіти магістра / освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста з відповідної спеціальності.</p>                                                                                                                                        |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5–8<br>(7–12) | <p>У правильній послідовності ходу розв'язування немає деяких кроків розв'язування.</p> <p>Ключові моменти розв'язування не обґрунтовано.</p> <p>Наведено формули без пояснення умовних позначень, можливі 1–2 описки у формулах.</p> <p>Наведено рисунки, якщо це необхідно для обґрунтування або ілюстрації розв'язування, але з неточностями та без пояснення елементів рисунків.</p> <p>Допущено помилки в обчисленнях або перетвореннях, що впливають на правильність подальшого ходу розв'язування.</p> <p>Отримана відповідь може бути неправильною / задача може бути розв'язана не повністю.</p> <p>Розв'язування свідчить, що вступник задовільно володіє теоретичними положеннями в обсязі програми вступного іспиту зі спеціальності, але здатний практично їх застосовувати, виконуючи стандартні завдання на рівні вищої освіти магістра / освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста з відповідної спеціальності, лише за наявності зразка.</p> |
| 1–4<br>(1–6)  | <p>Наведено лише деякі кроки розв'язування.</p> <p>Ключові моменти розв'язування не обґрунтовано.</p> <p>Наведено не всі формули та рисунки, відсутні пояснення умовних позначень у формулах та пояснення елементів рисунків, у наведених формулах наявні описки, у рисунках – неточності.</p> <p>Задача розв'язана не повністю.</p> <p>Розв'язування свідчить про наявність у вступника фрагментарних знань теоретичних положень в обсязі програми вступного іспиту зі спеціальності, демонструє наявність суттєвих утруднень при виконанні стандартних завдань на рівні вищої освіти магістра / освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста з відповідної спеціальності.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 0             | <p>Вступник не приступив до розв'язування задачі / надано правильну відповідь без наведення розв'язування / наведене розв'язання не відповідає умові задачі.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Оцінку вступного іспиту від 100 до 129 балів вважають незадовільною.

Голова предметної комісії  
д-р екон. наук, професор



Вячеслав КОБА

29 травня 2025 р.