

**ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ**



Голова приймальної комісії  
Олександр ОСАУЛЕНКО  
28 травня 2026 р.

**ПРОГРАМА  
ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ З МЕНЕДЖМЕНТУ**  
для вступу на навчання  
для здобуття третього освітньо-наукового рівня вищої освіти  
галузь знань D Бізнес, адміністрування та право  
спеціальність D3 «Менеджмент»

Затверджено Вченою радою НАСООА

Протокол від 28.05.2026 року №14

Київ - 2026

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Орієнтовний перелік питань для підготовки до вступного випробування...	3
2. Критерії оцінювання підготовленості вступників.....	8
3. Список рекомендованих джерел.....	9

## ВСТУП

Програма фахового вступного випробування з Менеджменту до аспірантури за галуззю знань D «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D3 «Менеджмент» відображає кваліфікаційні вимоги до теоретичних знань претендентів для вступу до аспірантури.

Програма є основою для формування переліку питань вступного іспиту й складання екзаменаційних білетів.

Метою складання вступного іспиту є перевірка й оцінювання фундаментальних знань вступників із менеджменту стратегічного менеджменту, кадрового менеджменту та менеджменту ЗЕД, що є передумовою оцінки можливостей для проведення наукових досліджень з обраної галузі науки.

Фахове випробування проводиться з метою виявлення знань, вмінь, компетентної здатності щодо здійснення наукових досліджень, якими повинен володіти фахівець за галуззю знань D «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D3 «Менеджмент».

Завдання до фахового іспиту при вступі в аспірантуру за галуззю знань D «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D3 «Менеджмент» містять питання з наступних дисциплін: «Менеджмент», «HR-менеджмент», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Стратегічний менеджмент».

### 1. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ

#### *Перелік питань з дисципліни «Менеджмент»*

1. Організації та їх загальні характеристики.
2. Методи, принципи, закони і закономірності менеджменту.
3. Управління, спрямоване на успіх. Критерії ефективного управління.
4. Сутність системного підходу до управління організацією.
5. Процесний та ситуаційний підходи в управлінні.
6. Внутрішнє і зовнішнє середовища організації, їх характеристики, взаємозв'язок.
7. Типи організаційних структур управління, їх особливості, переваги та недоліки.
8. Фактори міжнародного середовища в менеджменті.
9. Поняття та класифікація функцій менеджменту. Їх взаємозв'язок.
10. Управлінський процес. Управлінський цикл. Управлінські процедури. Стили управління та їх особливості.
11. Сутність та класифікація методів менеджменту.
12. Сутність, значення та класифікація управлінських рішень.

13. Умови прийняття управлінських рішень. Якість управлінських рішень
14. Фактори, що впливають на прийняття рішень.
15. Моделі прийняття управлінських рішень.
16. Поняття та загальна характеристика керівництва. Види керівництва.
17. Лідерство, вплив, влада. Сучасні підходи до лідерства.
18. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.
19. Сутність відповідальності та етики в менеджменті. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.
20. Юридична і соціальна відповідальність менеджменту.
21. Результативність та ефективність менеджменту.

### *Перелік питань з дисципліни «HR-менеджмент»*

1. HR менеджменту, як наука і вид діяльності. Історія створення професії HR менеджмент.
2. Суть та роль професії HR менеджер в сучасних умовах. Основні сфери впливу HR директора в компанії.
3. Визначення основних перспективних планів в HR розвитку персоналу в загальній стратегії компанії.
4. Цінності компанії, як основа управління персоналом.
5. Визначення напрямів та методів підбору персоналу компанії.
6. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел залучення персоналу.
7. Взаємодії HR та інших підрозділів компанії для визначення вимог до вакансій.
8. Основні цілі адаптації персоналу компанії. Процес адаптації персоналу компанії. Роль HR менеджера в адаптації персоналу компанії.
9. Роль HR функції у професійному розвитку працівників компанії.
10. Основні види навчання. Форми оцінювання результатів навчання.
11. Розвиток кар'єри в компанії.
12. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу. Особливості управління мотивацією в компанії. Організація мотивації в компанії.
13. Підходи до оцінки персоналу. Зворотній зв'язок як форма оцінки персоналу. Оцінювання робітників, спеціалістів, керівників на підприємстві.
14. Що означає термін «соціальна відповідальність бізнесу» або «корпоративна соціальна відповідальність»? Соціальні ролі і відносини в колективі компанії.
15. Трудова дисципліна та дисциплінарний вплив.
16. Колективний договір як основа соціального партнерства.
17. Сутність і значення соціального розвитку колективу.

18. Сутність та основні ознаки конфлікту. Форми виробничих конфліктів та їх характеристики. Способи вирішення трудового конфлікту.

19. Інноваційний підхід в HR менеджменті. Як інновації ввійшли в сучасне HR життя українців?

20. Креативність, як основа підтримки та розвитку персоналу, інструмент для лідерських позицій.

### ***Перелік питань з дисципліни «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»***

1. Етапи розвитку зовнішньоекономічної діяльності України.
2. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, його сутність та особливості.
3. Управління зовнішньоекономічної діяльністю на макrorівні.
4. Міжнародні органи регулювання зовнішньоекономічної діяльності країн на світовому рівні.
5. Сутність та мета державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.
6. Методи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.
7. Класичні концепції міжнародної торгівлі як підґрунтя для розвитку менеджменту ЗЕД.
8. Цілі та засоби тарифних та нетарифних обмежень зовнішньоекономічної діяльності.
9. Управління зовнішньоекономічної діяльністю на мікрорівні.
10. Організаційна структура управління зовнішньоекономічної діяльністю підприємства (організації).
11. Організація експортно-імпорتنих операцій: сутність, технологія здійснення.
12. Торгово-посередницькі операції: поняття, види та форми.
13. Етапи розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства (організації).
14. Стратегічне та тактичне планування зовнішньоекономічної діяльності.
15. Ризики та необхідність їх урахування при плануванні зовнішньоекономічної діяльності.
16. Страхування зовнішньоекономічної діяльності. Види страхування.
17. Зовнішньоторговельні операції на рівні підприємства, методи їх здійснення.
18. Договори із зовнішньоторговими посередниками.
19. Зміст поняття «франчайзинг». Франчайзингові угоди.
20. Міжнародні перевезення як вид зовнішньоекономічної діяльності. Транспортні операції.

21. Організація міжнародних перевезень основними видами транспорту.

***Перелік питань з дисципліни «Стратегічний менеджмент»***

1. Сутність поняття – стратегічне управління. Стратегічне управління як галузь діяльності вищого керівництва організації.
2. Стратегічне управління як процес здійснення взаємодії організації з її оточенням. Модель системи стратегічного управління.
3. Проектування організаційної структури та приведення її у відповідність до стратегії.
4. Поняття сучасного стратегічного управління. Принципи аналізу і прогнозування стратегічних управлінських рішень.
5. Стратегія і стратегічне мислення в управлінській діяльності. Алгоритм прийняття стратегічного рішення. Основні принципи стратегічного управління.
6. Зміст і послідовність роботи осіб, які приймають стратегічні рішення. Вимоги до якості та ефективності стратегічних управлінських рішень.
7. Стратегічне управління виробничою сферою (матеріальним виробництвом).
8. Комплекс механізмів управління і його використання в стратегічному управлінні.
9. Основи економічного механізму стратегічного управління компанією.
10. Основи мотиваційного механізму стратегічного управління.
11. Зміст і порядок здійснення аналізу макросередовища.
12. Зміст і порядок здійснення аналізу конкурентів.
13. Зміст і порядок здійснення аналізу стейкхолдерів.
14. Ключові чинники успіху. Ідентифікація ключових чинників успіху.
15. Особливості реалізації стратегії підприємства.
16. Підсистема вищого керівництва компанії, її місце і роль у стратегічному управлінні.
17. Структура і компетенція органів управління при здійсненні стратегічного управління.
18. Підходи до виконання завдання з розробки стратегії, їх особливості, що виявляються в роботі.
19. Стратегія лідерства за витратами, характеристика особливостей.
20. Стратегія широкої диференціації, характеристика особливостей.
21. Стратегія оптимальних витрат, характеристика особливостей.
22. Сфокусована стратегія, що ґрунтується на низьких витратах, характеристика особливостей.
23. Сфокусована стратегія, що ґрунтується на диференціації продукції, характеристика особливостей.
24. Умови реалізації стратегій конкуренції та урахування ризиків.
25. Використання наступальних стратегій у конкурентній боротьбі.

26. Використання оборонних стратегій у конкурентній боротьбі.
27. Стратегія вертикальної інтеграції і конкурентна перевага в бізнесі, характеристика особливостей.
28. Стратегія диверсифікації, характеристика особливостей (споріднені та неспоріднені галузі).
29. Стратегії продажу та ліквідації бізнесу, їх характеристика.
30. Корпоративні стратегії відновлення, економії та реструктуризації портфеля.
31. Стратегії транснаціональної диверсифікації, їх характеристика.
32. Комбіновані стратегії диверсифікації, їх характеристика.
33. Концепція інтернаціоналізації фірми і стратегічне управління.
34. Аналіз факторів конкурентної переваги за М. Портером.
35. Аналіз конкурентоспроможності фірми за Ж-Ж. Ламбертом.
36. Методи аналізу конкурентних переваг (SWOP, GAP), порядок їх використання.
37. Методи аналізу конкурентних переваг (LOTS, PIMS, Мак-Кінсі), порядок їх використання.
38. Міжнародні або глобальні стратегії, їх характеристика.
39. Стратегія лідерів галузі, їх характеристика.
40. Стратегії використання людського потенціалу, їх характеристика.
41. Зміст і послідовність роботи при аналізі конкурентних переваг.
42. Зміст і послідовність роботи при аналізі факторів ефективності нововведень.

## 2. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПІДГОТОВЛЕНОСТІ ВСТУПНИКІВ

Вступне випробування має кваліфікаційний характер.

Шкала оцінювання: національна та ECTS.

Завдання вступного випробування складається з чотирьох завдань, кожне завдання оцінюється зва такою шкалою:

<b>Вид навчальної роботи</b>	<b>Максимальна величина рейтингової оцінки (бали)</b>
Виконання завдання 1	50
Виконання завдання 2	50
Виконання завдання 3	50
Виконання завдання 4	50
<b>Разом</b>	<b>200</b>

### Відповідність рейтингових оцінок у балах оцінкам за національною шкалою

Оцінка в балах		Пояснення	
<b>100-200</b>	<b>190-200</b>	<b>Відмінно</b> (відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок)	<b>Вступне випробування складено</b>
	<b>175-189</b>	<b>Добре</b> (в загальному вірне виконання з певною кількістю суттєвих помилок)	
	<b>101-174</b>	<b>Задовільно</b> (непогано, але зі значною кількістю недоліків та задовольняє мінімальним критеріям)	
<b>0-100</b>		<b>Вступне випробування не складено</b>	

### 3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

#### *Основна:*

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів: Світ, 2015. 296 с.
2. Анисимов О.С. Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования: переиздан. X., 2017. 322 с.
3. Василеко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий. К.: КНТЕУ, 2015. 189 с.
4. Вольвач І.Ю., Фомішиної В.М. Адаптація інструментів управління зовнішньо-економічною діяльністю до євроінтеграційних процесів. Херсон: ХНТУ, 2015. 144 с.
5. Гальчинський А.С., Єщенко П.С., Палкін Ю.І. Основи економічних знань: навч. посіб. К.: Вища школа, 2018. 544 с.
6. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в управлінні та бізнесі. К.: Лібра, 2019. 270 с.
7. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2018 584 с.
8. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності: підручник. К.: Вища школа, 2016. 232 с.
9. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К.: «Центр учбової літератури», 2017. 287 с.
10. Кузьмін О.Є., Мельник навч. посіб. Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ +» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2020. 228 с.
11. Мальська М., Білоус С. Менеджмент організацій: теорія і практика. – К.: SBA-print, 2019. 190 с.
12. Негрей М., Тужик К. Теорія прийняття рішень: підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2018. 272 с.
13. Савіна Г.Г. Сучасний управлінський інструментарій ефективного функціонування підприємств / [Савіна Г.Г., Зайцева О.І, Шукліна В.В. та ін.]. Херсон, ПП Вишемирський В.С., 2017. 235 с.
14. Савіна Г.Г. Рушійні сили розвитку бізнесу в умовах ринкової взаємодії / [Г.Г. Савіна, Р.М. Набока, С.Ю. Савін та ін.]. Херсон, ПП Вишемирський В.С., 2014. 286 с.

#### *Додаткова:*

1. Мочерний С.В., Устенко О.А., Чеботар С.І. Основи підприємницької діяльності: навчальний посібник. К.: ВЦ «Академія», 2019. 280 с.

2. Крикавський Є., Чухрай Н. Промисловий маркетинг: підручник. 2-ге вид. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. 472 с.
3. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підручник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційновидавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2017. 416 с.
4. Сацков М.Я. Практичний менеджмент. Методи і прийоми діяльності керівника. Д.: Сталкер, 2018. 448 с.
5. Сацков Н.Я. Методи та прийоми діяльності менеджерів та бізнесменів. К., 2018. 199 с.
6. Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. К.: Республика, 1992. 175 с.
7. Файоль А., Эмерсон Г. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон и др. К.: Хрещатик, 2017. 800 с.
8. Фельзер А.Б., Доброневський О.В. Техніка роботи керівника: навч. посіб. К.: Вища школа., 2017. 383 с.
9. Шатун В.Т. Основи менеджменту навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2016. 376 с.
10. Шарко М.В. Формирование инновационного потенциала предприятий Херсон: ФЛП Гринь Д.С., 2014. 201 с.
11. Шегда А.В. Основы менеджмента: учеб. пособие для высших учеб. завед. К.: Знання, КОО, 2018. 512 с.
12. Інновації: проблеми науки і практики: монографія / [Н.І. Чухрай, В.С. Пономаренко, М.О. Кизима та ін.; Під заг. ред. Кизима М.О., Пономаренко В.С.]. Х.: ФОП Павленко О.Г., 2017. 276 с.
13. Олексів І.Б. Групи економічного впливу в системі управління підприємством: концепція і інструментарій їх відбору та узгодження інтересів: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. 292 с.
14. Процесно-структурований менеджмент: методологія та інструментарій: монографія / О.Є. Кузьмін, І.В. Алексеев, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин та ін.; за ред. О.Є. Кузьміна. Львів: Видавництво «Растр-7», 2018. 428 с.
15. Системи прийняття рішень в економіці та техніці: від теорії до практики: монографія / О.Є. Кузьмін, К.О. Дорошкевич, М.М. Вороновська, І.З. Салата та інші, за наук. ред. Савчук Л.М. Павлоград: АРТ Синтез-Т, 2015. 436 с.
16. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент: навч. метод, посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2015. 225 с.
17. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт: монографія / О.Є. Кузьмін, Н.Я. Петришин, К.О. Дорошкевич. Львів : Міські інформаційні системи, 2017. 320 с.

18. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія / [Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Чухрай Н.І. та ін.; за ред. А.П. Наливайка]. К: КНЕУ, 2013. 454 с.
19. Сизоненко В.О. Сучасне підприємництво: підручник. К.: Знання-Прес, 2018. 440 с.
20. Сиротенко С.Я. Економіка підприємства: практикум. К.: КНТЕУ, 2017. 108 с.
21. Товажнянський Л.Л., Романовський О.Г., Пономарьов О.С. Вступ до філософії управління: навч. посіб. Харків, 2019. 96 с.
22. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity : навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с.
23. Чухрай Н.І. Маркетинг інновацій: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 256 с.
24. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-е вид., перероб. і допов. К.: КНЕУ, 2018. 699 с.