

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»**

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Голова приймальної комісії
Національного університету
«Острозька академія»



Едуард БАЛАШОВ

31 березня 2026 року

**ПРОГРАМА
ВСТУПНОГО ІСПИТУ
ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ D3 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

для вступу на навчання для здобуття ступеня доктора філософії

1576



ОСТРОГ-2026

Програма обговорена та узгоджена на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу
(Протокол № 8 від 27 березня 2026 року)

Завідувач кафедри менеджменту та маркетингу



Людмила КОЗАК

Програма розглянута та схвалена на засіданні Приймальної комісії Національного
університету
«Острозька академія» (Протокол № 5 від 31 березня 2026 року).

Відповідальний секретар
Приймальної комісії НаУОА



Ольга КРИВИЦЬКА

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Вступний іспит зі спеціальності D3 Менеджмент є формою вступного випробування у разі вступу на навчання для здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності D3 Менеджмент.

Мета вступного іспиту полягає у з'ясуванні рівня теоретичних знань та практичних навичок вступників з менеджменту, які вступають на навчання для здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності D3 Менеджмент на основі ступеня магістра (освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста), здобутого за цією або іншою спеціальністю.

Результати вступного іспиту є складником конкурсного балу вступника відповідно до Правил прийому на навчання для здобуття вищої освіти у Національному університеті «Острозька академія» в 2026 році.

II. ПОРЯДОК СКЛАДАННЯ ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ

Вступний іспит проводиться в усній формі з таких дисциплін або блоків дисциплін, як:

«Менеджмент організацій», «Маркетинговий менеджмент», «Фінансовий менеджмент», «Стратегічний менеджмент».

Вступний іспит проводиться відповідно до Розкладу вступних випробувань, який схвалюється на засіданні Приймальної комісії НаУОА, затверджується ректором університету, та оприлюднюється на офіційному веб-сайті НаУОА за покликанням: <https://vstup.oa.edu.ua/aspirant/rozkradi-vstupnih-viprobuvan>.

III. ВИМОГИ ДО РІВНЯ ТЕОРЕТИЧНОЇ ТА ПРАКТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ВСТУПНИКІВ

Для здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності D3 Менеджмент можуть вступати особи, які здобули ступінь магістра (освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліста).

Під час вступного іспиту вступники мають продемонструвати теоретичні знання, уміння, навички та інші компетентності, достатні для продукування нових ідей, розв'язання комплексних проблем у галузі професійної та дослідницько-інноваційної діяльності з обраною спеціальністю.

ПРОГРАМА ВСТУПНОГО ІСПИТУ

1. Менеджмент організацій

Сутність та методологічні основи менеджменту. Сутність категорій управління та менеджменту. Історія виникнення менеджменту як науки. Закони, закономірності, принципи та методи менеджменту. Організація як об'єкт управління. Загальна характеристика та класифікація організацій. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Критерії та ознаки ефективності діяльності організацій.

Функції менеджменту. Сутність та класифікація функцій менеджменту. Планування, його види та зміст. Особливості стратегічного планування. Тактичне та бізнес-планування. Організація взаємодії як функція менеджменту. Види організаційних структур управління. Основні принципи ефективності організаційних структур управління. Мотивація як функція менеджменту. Основні поняття, на яких ґрунтуються теорії мотивації. Класифікація та короткий зміст теорій мотивації. Матеріальне стимулювання праці як основна складова в системі мотивації персоналу організації.

Система оплати праці та її складові. Основні елементи тарифної системи оплати праці. Система доплат і надбавок. Основні підходи до формування ефективної системи преміювання. Поняття, зміст та види контролю. Процес контролю, його основні етапи. Критерії ефективності контролю.

Роль комунікацій у менеджменті. Поняття та загальна характеристика комунікацій. Елементи та етапи процесу комунікацій. Формування ефективних міжособистих та організаційних комунікацій.

Прийняття рішень у менеджменті. Сутність та класифікація управлінських рішень. Вироблення та реалізація раціональних управлінських рішень. Методи оптимізації управлінських рішень. Досвід США та Японії щодо прийняття управлінських рішень.

Керівництво та влада в організації. Поняття та загальна характеристика керівництва. Форми влади та впливу. Класифікація підходів до розуміння лідерства. Поняття про стиль керівництва та його основи. Одномірні та багатомірні стилі керівництва. Адаптивне керівництво.

Управління конфліктами та стресами в організації. Природа та види конфліктів в організації. Конфлікт як процес. Методи розв'язання конфлікту. Природа стресів та управління ними.

Основи кадрового менеджменту. Сутність та функції кадрового менеджменту. Характеристика персоналу фірми. Класифікація посад. Регламентація посадових прав та обов'язків. Технологія управління персоналом та його розвитком в організації. Відбір та прийом персоналу. Адаптація працівників. Ділова кар'єра та її організація. Методи оцінки персоналу.

2. Маркетинговий менеджмент

Сутність маркетингового управління та його сучасна концепція. Сутність, основні функції та принципи маркетингу. Основні категорії маркетингу як науки. Задоволення потреб споживачів як основна ціль маркетингу та їх врахування при формуванні маркетингової концепції товару. Еволюція концепцій управління маркетингом. Система засобів маркетингу. Види маркетингу.

Вибір та обґрунтування товарної політики. Сутність та класифікація товарів. Маркетингові концепції мультиатрибутивного товару. Управління марочними стратегіями, товарним асортиментом та номенклатурою. Управління маркетинговими стратегіями на різних стадіях життєвого циклу товару (ЖЦТ). Особливості маркетингу послуг.

Цінова політика та її роль в системі маркетингу. Сутність та мета цінової політики. Структура та класифікація цін з позицій ціноутворення. Основні вимоги до цін. Способи та методи ціноутворення. Чинники, що визначають чутливість покупців до цін. Стратегії ціноутворення на нові товари та в рамках товарної номенклатури. Стратегії коректування цін. Теорія та методологія комерційного ціноутворення. Методичні підходи формування цін виробника. Класифікація базисних умов поставок. Методика формування гуртових цін. Методика формування роздрібних цін.

Управління збутом та маркетингова логістика. Сутність та значення збутової політики. Поняття каналу розподілу. Внутрішня структура та принципи функціонування каналів розподілу. Управління каналами розподілу. Особливості організації роздрібною торгівлі. Типи роздрібних посередників. Особливості організації гуртової торгівлі. Типи гуртових посередників. Сутність маркетингової логістики.

Маркетингова комунікаційна політика як складовий елемент системи маркетингу.

Сутність та засоби комунікаційної політики. Реклама та її види. Стимулювання збуту. Пропаганда та особистий продаж. Особливості формування та значення маркетингових комунікацій в сучасних умовах.

Теорія та методологія ринкової поведінки підприємства. Поняття про маркетингове середовище фірми. Сутність та складові маркетингової інформаційної системи. Методи прогнозування та оцінки попиту. Аналіз споживчих ринків та поведінки покупців. Модель купівельної поведінки та основні фактори, що визначають поведінку кінцевих споживачів. Процес прийняття рішення та типи купівельної поведінки кінцевих споживачів. Аналіз поведінки покупців на діловому ринку. Сутність та особливості ділового ринку. Основні фактори, що визначають поведінку ділових покупців. Процес здійснення закупок для потреб організації. Типи ділових закупок.

Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Сутність та рівні сегментування ринків. Основні принципи сегментування ринку кінцевих споживачів та ділового ринку. Оцінка ефективності обраного ринкового сегменту. Модель п'яти чинників галузевої конкуренції. Модель «національного діаманту». Сутність та сучасні підходи формування стратегій позиціонування товарів та послуг. Ланцюжок цінності М Портера. Конкурентні стратегії позиціонування. Галузеві детермінанти стратегій позиціонування. Сутність, принципи та методи маркетингового планування. Маркетингова оцінка бізнес-портфелю підприємства. Маркетинговий аудит підприємства. SWOT-аналіз. Основні підходи до організації маркетингової служби.

3. Фінансовий менеджмент

Теоретичні та організаційні основи фінансового менеджменту. Сутність фінансового менеджменту. Цілі і задачі, об'єкти фінансового менеджменту. Поєднання стратегії і тактики фінансового менеджменту. Функції і принципи фінансового менеджменту. Базові показники, що використовуються у фінансовому менеджменті.

Система забезпечення фінансового менеджменту. Інформаційне забезпечення та його використання у фінансовому менеджменті. Фінансова звітність як основне джерело інформації. Організація фінансового менеджменту. Особливості організації фінансового менеджменту залежно від форми організації бізнесу і сфери діяльності.

Управління грошовими потоками на підприємстві. Сутність та класифікація видів грошових потоків. Формування грошових потоків підприємства. Методи оптимізації грошових потоків підприємства. Управління вхідними та вихідними грошовими потоками. Визначення вартості грошей в часі та її використання у фінансових розрахунках. Концепція вартості грошей в часі. Оцінка вартості грошей за складними відсотками. Вартість грошей при анuitеті. Розрахунок теперішньої вартості грошових коштів.

Управління прибутком. Зміст і задачі управління прибутку. Ризик отримання прибутку, гранична виручка, граничні затрати. Поріг рентабельності. Політика максимізації прибутку підприємств. Операційний леверидж. Дивідендна політика.

Управління активами. Сутність активів та роль в здійсненні підприємницької діяльності. Принципи формування активів. Політика управління активами. Управління запасами. Управління дебіторською заборгованістю.

Вартість і оптимізація структури капіталу. Вартість капіталу і принципи її оцінки. Вартість функціонуючого власного капіталу. Вартість позиченого капіталу. Оптимальна структура капіталу.

Управління інвестиціями. Сутність і значення інвестиційної діяльності підприємства. Управління реальними інвестиціями. Управління джерелами фінансування капітальних вкладень. Амортизаційна політика підприємства. Управління фінансовими інвестиціями.

Управління фінансовими ризиками. Концепція ризику. Класифікація інвестиційних ризиків. Вимір ступеня ризику. Управління зниженням ризиків.

Аналіз фінансових звітів. Сутність, цілі і задачі аналізу фінансових звітів. Бухгалтерський баланс і його значення для фінансового аналізу діяльності підприємства. Система показників фінансового стану підприємства. Показники майнового положення та їх оцінка. Аналіз показників ліквідності і платоспроможності. Аналіз рентабельності, показників фінансової стійкості та їх оцінка.

Внутрішньofірмове фінансове прогнозування та планування. Фінансове прогнозування і планування як важлива умова прийняття управлінських рішень. Методи фінансового прогнозування. Фінансовий план (баланс доходів і витрат) підприємства – основа управління фінансовими ресурсами підприємства. Оперативне планування надходження і використання грошових коштів підприємства.

Антикризове фінансове управління на підприємстві. Поняття і фінансова оцінка банкрутства. Методи прогнозування банкрутства підприємства. Система попереднього регулювання на загрозу банкрутства і комплекс попереджувальних заходів. Фінансові наслідки банкрутства підприємства. Організаційне та фінансове забезпечення ліквідаційних процедур.

4. Стратегічний менеджмент

Стратегічний менеджмент: сутність та історія виникнення. Еволюція поглядів щодо передбачення майбутнього підприємства: історичний огляд. Основні підходи розуміння стратегічного менеджменту з точки зору різних шкіл. Концептуальні підходи щодо трактування сутності стратегії та стратегічного набору підприємства.

Теоретико-методологічні підходи щодо формування системи стратегічних пріоритетів підприємства. Місія як основний елемент філософської концепції стратегії підприємства. Сутність та класифікація стратегічних цілей підприємства. Класифікація стратегій, їх місце та роль в стратегічному наборі підприємств. Основні етапи та послідовність формування системи стратегічних пріоритетів підприємства.

Маркетингова стратегія як основний елемент в системі стратегічних пріоритетів підприємства. Сутність, складові та роль маркетингової стратегії в системі стратегічних пріоритетів підприємства. Маркетингова стратегія як механізм формування унікальної споживчої цінності. Функції та складові конкурентних та позиційних стратегій. Атрибутивні стратегії як елемент формування унікальної споживчої цінності.

Визначення та формування конкурентоспроможності підприємства. Сутність категорії конкурентоспроможності та використання її в економічному аналізі. Визначення ключових факторів успіху конкурентної боротьби підприємства на окремих ринках товарів та послуг. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності галузі та окремих товаровиробників. Основні підходи щодо формування конкурентного бізнес портфелю підприємства.

Стратегічний аналіз та планування його роль в системі управління підприємством. Сутність, напрями та методологія стратегічного аналізу. Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства як об'єкт стратегічного аналізу. Стратегічне планування як процес формулювання

стратегії. Стратегічні плани, проекти і програми.

Підсистеми забезпечення стратегічного управління. Фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління.

IV. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ, СТРУКТУРА ОЦІНКИ ТА ПОРЯДОК ОЦІНЮВАННЯ ПІДГОТОВКИ ВСТУПНИКІВ

Вступний іспит проводиться комплексно у письмовій формі за екзаменаційними білетами. Результати вступного іспиту зі спеціальності оцінюються за 200-бальною шкалою,

та визначаються як сума балів, одержаних за відповіді на 4 питання (П1, П2, П3, П4) екзаменаційного білету, кожне з яких максимально може бути оцінене в 50 б.

$$\text{Підсумковий Бал} = \text{П1} + \text{П2} + \text{П3} + \text{П4}$$

Максимальний підсумковий бал, який може отримати вступник – 200.

Критерії оцінювання вступників за результатами складання вступного іспиту наведено у Таблиці 1.

Таблиця 1.

Бал	Критерій оцінювання
39-50	вступник в аспірантуру бездоганно засвоїв теоретичний матеріал щодо змісту питання; самостійно, грамотно та послідовно з вичерпною повнотою відповів на питання; демонструє глибокі та всебічні знання, логічно будує відповідь; висловлює своє ставлення до тих чи інших проблем; вміє встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, логічно та обґрунтовано будувати висновки.
26-38	вступник в аспірантуру добре засвоїв теоретичний матеріал щодо змісту питання, аргументовано викладає його; розкриває основний зміст питання, дає неповні визначення понять, допускає незначні порушення в послідовності викладення матеріалу та неточності при використанні наукових термінів; нечітко формулює висновки, висловлює свої міркування щодо тих чи інших проблем, але припускається певних похибок у логіці викладу теоретичного змісту.
13-25	вступник в аспірантуру в основному засвоїв теоретичний матеріал щодо змісту питання; фрагментарно розкриває зміст питання і має лише загальне його розуміння; при відтворенні основного змісту питання допускає суттєві помилки, наводить прості приклади, непереконливо відповідає, плутає поняття.
0-12	вступник не засвоїв зміст питання, не знає основних його понять; дає неправильну відповідь на запитання.

Результати вступних іспитів оголошуються вступникам у день складання іспиту.

Результати вступного іспиту є складником конкурсного балу вступника відповідно до Правил прийому.

Для допуску до участі у конкурсному відборі вступнику необхідно набрати щонайменше 100 балів за 200-бальною шкалою.

Ті вступники, які отримали менше 100 балів до участі в конкурсному відборі не допускаються.

V. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Менеджмент організацій

1. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с.
2. Буняк Н.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Надія Михайлівна Буняк. – Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. – 192 с.
3. Назарук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019 . - 560 с.

4. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.
5. Мошек Г.Є., Поканєвич Ю.В., Соломко А.А. Менеджмент: навчальний посібник для дистанційного навчання. - К.:Кондор, 2019 .- 392 с.
3. Гоулман Д. Емоційний інтелект / Деніел Гоулман; пер. з англ. С.-Л. Гумецької. – Х. : Віват, 2019. – 512 с.
4. Рутьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2019 . - 312 с.
5. Трейсі Б. Делегування-керування / Браян Трейсі; перекл. з англ. Л. Хлівної. – Харків:Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2018.- 128 с.

2. Маркетинговий менеджмент

1. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник // за заг. ред. О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. – К.: НАУ, 2022. – 204 с.
2. Гелліген Браян. Вхідний маркетинг: приваблюйте, залучайте і радуйте клієнтів он-лайн / Браян Гелліген, Дхармеш Шах; пер. з англ. В. Лупенко. – Харків: Вид-во «Ранок» : Фабула, 2020. — 240 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Філіп Котлер, Гермаван Картаджайя, Іван Сетьяван : пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. – 2 вид. виправл. — К: Вид. група КМ-БУКС, 2019. — 224 с. іл.
4. Огіллі Д. Про рекламу / Пер. з англ. Д. Шостака.- Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2019.- 285 с
5. Окландер М.А., Кірнососа В.М. Маркетингова товарна політика: підручник. / М.А.Окландер, В.М. Кірнососа. – Київ:, «Центр учбової літератури», 2020. – 246 с.
6. Окландер М.А., Чукурна О.П. Маркетингова цінова політика: підручник. / М.А.Окландер, О.П. Чукурна. – Київ:, «Центр учбової літератури», 2020. – 284 с.
7. Рендольф М. Ця ідея ніколи не спрацює! Неймовірна історія заснування Netflix / марк Рендольф; пер. з англ. О. Остапової. –К: Форс Україна, 2020. — 320 с.
8. Талер Р. Поведінкова економіка. Чому люди діють ірраціонально і як отримати з цього вигоду / пер. з англ. світлана Крикуненко – 3-тє вид. – К: Наш формат, 2022. - 454 с.
9. Філановський О. Карго-маркетинг і Україна / пер. укр. О. Журенко – Харків: ВД Фабула, 2021. - 144 с.

3. Фінансовий менеджмент

1. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Вид. 2-ге. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. – 336 с.
2. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
3. Крупка М.І., Ковалюк О.М., Коваленко В.М. та ін. Фінансовий менеджмент: підручник / за ред.. д-ра екон. наук, проф. М.І. Крупки. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 440 с.
7. Поддєрьогін А.М., Бабяк Н.Д., Білик М.Д. та ін. Фінансовий менеджмент: підручник, 2-ге видання, перероб. Київ: КНЕУ, 2017. 534с.
8. Птащенко Л. О., Сержанов В. Фінансовий контролінг. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2016, 400 с.

4. Стратегічний менеджмент

1. Кусумано М. А. Стратегії геніїв: п'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса/М. Кусумано, Б. Йоффі.- Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2017.-256 с.
2. Кім В. Чан, Моборн Р. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції / пер. з англ. І. Андрушенка .- Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2015.- 384 с.
3. Кім В. Чан, Моборн Р. Перехід до блакитного океану/ пер. з англ. Т. Фролова .- Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2018.- 286 с.
4. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р Скільський. - К.: Основи, 1998. – 390с.
5. Рендольф М. Ця ідея ніколи не спрацює! Неймовірна історія заснування Netflix / марк Рендольф; пер. з англ. О. Остапової. –К: Форс Україна, 2020. — 320 с.
6. Регіонально-адміністративний менеджмент : навч. посіб. / під ред. В.Г. Воронкової. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 351 с.
7. 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», 2019. – 376 с.
8. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник / Валерій Тертичка. - Київ: «К.І.С.», 2017. - 932 с.
9. 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.

VI. ПОЛІТИКА ДОБРОЧЕСНОСТІ

Кожен вступник під час складання вступного іспиту повинен дотримуватися моральних норм, правил етичної поведінки та принципів академічної доброчесності, а саме:

- самостійно виконувати завдання;
- не принижувати будь-яким чином гідність інших вступників, учасників освітнього процесу, запобігати таким діям з боку інших осіб;
- дотримуватися правил ділового етикету в поведінці та норм культури спілкування у комунікації зі вступниками, викладачами та співробітниками НаУОА;
- не використовувати телефон або гаджети під час проведення вступного іспиту;
- не використовувати службові або родинні зв'язки для отримання нечесної переваги.