

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Розглянуто та схвалено рішенням
Вченої ради ОДАУ
протокол № *5*
від «*4*» *квітня* 2023 р.

Микола «ЗАТВЕРДЖУЮ»
професор
Микола БРОШКОВ
2023 р.



Програма
вступного іспиту із спеціальності
073 «Менеджмент» для вступу до аспірантури

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри
менеджменту, протокол № 9 від «22» березня 2023 р.

Завідувач кафедри, д.е.н., професор *Галина* Галина ЗАПША

Гарант освітньо-наукової програми,
д.е.н., професор *Галина* Галина ЗАПША

З М І С Т

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ
2. ЗМІСТ ПРОГРАМИ ВСТУПНОГО ІСПИТУ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073
«МЕНЕДЖМЕНТ»
3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ
4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ВСТУПНИКІВ

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Правилами прийому до аспірантури ОДАУ передбачено складання вступного іспиту зі спеціальності, метою якого є виявлення рівня оволодіння загальними та фаховими компетентностями, що необхідні для подальшого навчання на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти для здобуття ступеня доктора філософії (PhD) з менеджменту.

Програма вступного іспиту для вступу до аспірантури за спеціальністю 073 «Менеджмент» складена з урахуванням вимог Міністерства освіти і науки України, Закону України «Про вищу освіту», Постанови КМ України «Про затвердження Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах)», Наказу Міністерства освіти і науки України від 15 березня 2023 року №276 «Про затвердження Порядку прийому на навчання для здобуття вищої освіти в 2023 році», Правил прийому до Одеського державного аграрного університету у 2023 році.

Зміст програми вступного іспиту для навчання в аспірантурі за спеціальністю 073 «Менеджмент» формує освітній контент навчальних дисциплін, передбачених навчальними планами підготовки здобувачів вищої освіти ступеня магістра з спеціальності 073 «Менеджмент». Для здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» можуть вступати особи, які здобули освітній ступінь магістра. Програма фахових вступних випробувань для осіб, що здобули попередній ступінь вищої освіти за іншими спеціальностями повинна передбачати перевірку набуття особою компетентностей та результатів навчання, що визначені стандартом вищої освіти зі спеціальності 073 Менеджмент для другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Теоретичний зміст програми вступного іспиту узагальнено за наступними розділами:

1. Управління стратегічним розвитком підприємства,
2. Управління проектами,
3. Лідерство і управління,
4. Фінансовий менеджмент.

Завдання вступного іспиту складаються з чотирьох теоретичних питань у відповідності до розділів. Формою проведення вступного випробування за спеціальністю є усний екзамен.

1. ЗМІСТ ПРОГРАМИ ВСТУПНОГО ІСПИТУ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства.

Сутність поняття «розвиток». Види, типи та класи розвитку підприємства. Предмет та об'єкт стратегічного управління розвитком підприємства. Поняття «стратегія підприємства». Ієрархія стратегій підприємства за рівнями стратегічних рішень. Загальна класифікація стратегій. Етапи процесу розробки стратегії розвитку підприємства.

Місія підприємства як елемент стратегічного мислення та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

1.2. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства та базовий інструментарій його проведення.

Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень. Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства. Типи зовнішнього середовища підприємства. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища.

Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства.

Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства. Особливості галузевого розвитку у часі. Модель життєвого циклу галузі. Визначення ключових факторів успіху (КФУ) підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.

1.3. Методи генерації та аналізу альтернатив розвитку підприємства

Прості методи стратегічного аналізу альтернатив розвитку підприємства. Аналіз розриву. Аналіз динаміки витрат і крива досвіду. Аналіз динаміки ринку, модель життєвого циклу. Модель «продукт-ринок» Стейнера. Модель «McKinsey».

Портфельний аналіз стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Матриця «зростання-частка ринку» BCG. «Матриця «привабливість галузі-конкурентна позиція» («General Electric – McKinsey»). Модель портфельного аналізу методом «Shell-DPM». Матриця І. Ансофа і тримірна схема Абеля. Діловий комплексний аналіз PIMS.

1.4. Обґрунтування вибору та реалізація стратегії підприємства

Сутність збалансованої системи показників та її структурні елементи. Передумови розробки збалансованої системи показників діяльності. Розробка стратегії компанії при використанні моделі збалансованої системи показників. Переваги і небезпеки впровадження збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. Збалансована система показників: підходи до її формування. Стратегічна карта розвитку підприємства.

2. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

2.1. Управління проектами в системі менеджменту організації

Поняття, основні характеристики, життєвий цикл проекту. Класифікація проектів. Функції, підсистеми та методи управління проектами.

Організаційні структури управління проектами. Поняття організаційної структури та її значення як найбільш важливого складника управління проектами. Загальна послідовність створення організаційних структур. Види організаційних структур залежно від змісту проекту.

Поняття команди проекту. Основні характеристики команди проекту: склад, структура, групові процеси. Фактори формування й розвитку команди проекту. Перелік характеристик, притаманних ефективним командам із позитивним синергізмом. Підбір та оцінка персоналу проекту. Лідерство та керівництво в команді. Функції менеджерів проекту.

2.2. Планування проектів

Основи планування проектів. Властивості, принципи та інструменти побудови системи планів проекту, перелік вхідних даних. Зміст концептуального, стратегічного та детального планування.

Загальна характеристика та значення структуризації проекту. Поняття структури розбиття робіт (СРР) та її значення в управлінні проектом. Методологічні основи структуризації проекту. Ієрархічна структура робіт – WBS. Організаційна структура виконавців – OBS. Матриця відповідальності – RAM.

Сіткове й календарне планування проекту. Теоретико-методичні основи розробки сіткового графіка. Розрахунок параметрів сіткового графіка. Основні положення прямого та зворотного аналізу, формули, за якими розраховуються параметри сіткового графіка. Діаграма Ганта як інструмент календарного планування.

Планування ресурсів і витрат. Складання проектного бюджету. Основні типи ресурсів, які виділяють в управлінні проектами. Типи обмежень проектів. Планування витрат та виконання проектних робіт. Класифікація проектних витрат. Поняття та порядок складання проектного бюджету. Зведений бюджет проекту як сукупність бюджетів двох груп: операційних та фінансових.

2.3. Контроль виконання проекту та оцінка його ефективності

Система контролю проекту. Принципи побудови ефективної системи контролю. Основні та допоміжні процеси контролю проекту. Моніторинг робіт за проектом. Кількісні та якісні дані, необхідні для контролю основних параметрів проекту. Контроль часу та вартості виконання робіт. Методичні основи контролю часу виконання робіт. Інтегрована система вартість/розклад. Відносні показники виконання робіт(показники вартості виконання та виконання розкладу). Основні варіанти дій у випадку відхилень проекту від плану, зокрема: знаходження альтернативного рішення, перегляд вартості, строків, змісту робіт, припинення проекту.

Управління якістю як підсистема управління проектом. Структура управління якістю проекту (планування, забезпечення та контроль якості). Методи та інструменти контролю якості. Стандартизація та сертифікація продукції проекту.

Обґрунтування доцільності проекту. Основні джерела та можливі причини відхилення ідей проектів. Зміст техніко-економічного, фінансового та загальноекономічного аналізу. Завдання екологічної та соціальної експертизи проекту.

Оцінка ефективності проектів. Поняття ефективності проекту. Принципи оцінки ефективності проектів. Концепція вартості грошей з урахуванням часу як теоретико-методологічна основа оцінки ефективності проектів. Методичні основи визначення, переваги та недоліки показників ефективності проекту, таких як: чиста теперішня вартість, внутрішня норма доходності, строк окупності, Коефіцієнт вигод/витрат, індекс прибутковості.

2.4. Управління проектними ризиками

Поняття ризику та невизначеності. Класифікація ризиків проекту. Поняття невизначеності та ризику, взаємозв'язок цих категорій. Класифікація проектних ризиків. Управління ризиками як підсистема управління проектом.

Основні методи аналізу ризиків. Якісний та кількісний аналіз проектних ризиків. Способи зниження ризиків проектів. Методи зниження ризиків проектів поділяються на три групи: диверсифікація або розподіл ризику, страхування ризику, резервування коштів на покриття непередбачених витрат. Алгоритм визначення ефективності методів зниження ризиків.

3. ЛІДЕРСТВО І УПРАВЛІННЯ

3.1. Лідерство як елемент процесу розвитку особистості менеджера

Феномен "лідерство": поняття й сутність; визначення поняття "лідерства"; сутнісні характеристики поняття "лідерства". Функції лідера, його особистісні характеристики: типи лідера та їх характеристика; концепція фізичних якостей лідера та концепція інтелігентності; п'ять особистісних факторів лідера. Визначення й природа влади. Базові поняття лідерського потенціалу. Закономірності лідерського потенціалу. Принципи

розвитку лідерського потенціалу. Професійна, фахова, управлінська компетентність. Профіль компетентності. Якості керівника-лідера.

3.2. Теорії лідерства: особистісні, ситуаційні, поведінкові

Теорія лідерства Р. Стогдилла. Групи лідерських якостей по У. Бенніс. Емоційне лідерство. Харизматичний лідерство. Характерні риси лідера: фізичні характеристики, розумові здібності, особливості характеру, соціальні характеристики, характеристики, пов'язані з участю в процесі праці. «Блакитна фішка» в навичках лідера.

Теорія лідерства Д. МакГрегора. Модель лідерства Р.Лайкерта. Теорія лідерства, розроблена в університеті штату Огайо. Дослідження Мічиганського університету. Теорія ситуаційного лідерства Блейка-Мутона. Теорія лідерства Херсі-Бланшара. Модель лідерства Фідлера. Модель лідерського поведінки Таннембаумана-Шмідта. Модель лідерства «шлях-мета» Хауза і Мітчелла. Модель лідерства на основі прийняття рішень Врума-Йеттона-Яго. Субститути і нейтралізатори лідерства.

Теорії лідерства вчених-біхевіористів. Ситуаційна модель Фідлера (1967 р.); модель "шлях - ціль" Хауза - Мітчела (1971 р.); ситуаційна модель прийняття рішення Врума - Йеттона - Яго (1973 р.); модель ситуаційного лідерства П. Херсі і К. Бланшара (1974 р.); концепція заміників лідерства С. Керроу і Дж. Джермиера (1978 р.). Порівняльна характеристика ситуаційних моделей.

3.3. Лідерство та ефективна комунікація

Комунікації та ділове спілкування керівників-лідерів. Головні принципи комунікацій. Класифікація видів комунікацій (спілкування). Форми ділового спілкування та мистецтво спілкування. Види ділового спілкування. Методи встановлення ділової комунікації. Комунікативний процес лідера. Головне призначення спілкування лідера. Елементи комунікативного процесу. Етапи процесу спілкування. Дві початкові моделі (стилі) комунікації. Характеристика комунікативних стилів. Комунікативна компетентність керівника-лідера. Характеристика та поняття комунікативної компетентності як багатокомпонентного явища. Навички для ефективної комунікації. Якісні особливості спілкування комунікативного лідера. Основні техніки розвитку комунікативної компетентності керівника.

3.4. Формування команд і робота в командах

Стратегія формування керівником управлінської команди. Моделі формування команд. Типологія команд. Характеристики етапів створення груп. Індивідуальний стиль формування управлінської команди. Основні складові, що безпосередньо впливають на ефективність командоутворення. Основні індивідуальні стилі формування керівником управлінської команди: заступницький, партнерський, формально-діловий й об'єднуючий. Фактори, що зумовлюють стиль та стратегію командоутворення. Вікові особливості суб'єкта командоутворення. Професійна й управлінська компетентність керівника щодо стратегії створення команди.

4. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

4.1. Сутність, мета і функції фінансового менеджменту підприємств

Суть, мета та завдання фінансового менеджменту. Принципи фінансового менеджменту. Функції фінансового менеджменту. Організація фінансового менеджменту на підприємстві.

Поняття фінансової стратегії та її роль у забезпеченні розвитку підприємства та реалізації його фінансової філософії. Місце фінансової стратегії в стратегічному управлінні підприємством.

Система інформаційного забезпечення фінансового менеджменту. Вимоги до фінансової інформації. Система показників інформаційного забезпечення фінансового менеджменту. Зміст, завдання і методи аналізу фінансової звітності. Система показників фінансового стану підприємства. Користувачі фінансової інформації. Системи і методи фінансового аналізу. Системи і методи фінансового планування. Перспективне, поточне та оперативне фінансове планування на підприємствах. Бюджетне фінансове планування. Характеристика основних методів фінансового планування: нормативний метод, розрахунково-аналітичний метод, балансовий метод, інші. Системи і методи фінансового контролю. Фінансовий моніторинг.

4.2. Управління активами підприємства

Економічна сутність і класифікація активів підприємства. Принципи формування активів підприємства. Оптимізація складу активів підприємства. Оцінка сукупної вартості активів підприємства.

Суть і класифікація оборотних активів підприємства. Виробничий і фінансовий цикл підприємства. Розробка політики управління оборотними активами підприємства. Політика управління запасами. Управління дебіторською заборгованістю. Управління грошовими активами. Управління фінансуванням оборотних активів.

Класифікація необоротних активів. Кругообіг необоротних активів. Формування політики управління необоротними активами підприємства. Управління оновленням необоротних активів підприємства. Амортизаційна політика підприємства. Управління фінансуванням необоротних активів підприємства.

4.3. Управління капіталом підприємства

Економічна сутність і класифікація капіталу підприємства. Кругообіг капіталу підприємства. Принципи формування капіталу підприємства. Формування ефекту фінансового леверіджа. Фактори, що формують структуру капіталу. Процес оптимізації структури капіталу.

Політика формування власних фінансових ресурсів. Управління формуванням операційного прибутку. Дивідендна політика підприємства. Емісійна політика підприємства.

Класифікація позикових засобів. Політика залучення позикових засобів. Оцінка вартості окремих елементів позикового капіталу. Управління залученням банківського кредиту. Управління фінансовим лізингом.

Управління облігаційним займом. Управління товарним кредитом. Управління внутрішньою кредиторською заборгованістю.

4.4. Управління інвестиціями підприємств

Сутність і класифікація інвестицій підприємств. Сутність і класифікація джерел фінансування інвестицій. Сутність і завдання управління інвестиціями підприємств. Управління реальними інвестиціями. Управління фінансовими інвестиціями. Поняття портфеля фінансових інвестицій. Види портфелів фінансових інвестицій. Формування портфеля фінансових інвестицій.

Сутність і види грошових потоків. Принципи управління грошовими потоками. Методи оптимізації грошових потоків. Процес управління грошовими потоками. Розробка плану надходження і використання грошових засобів. Розробка платіжного календаря. Прогнозування надходження і використання коштів .

4.5. Управління фінансовими ризиками підприємств

Сутність і класифікація фінансових ризиків підприємства. Політика управління фінансовими ризиками. Внутрішні механізми нейтралізації фінансових ризиків. Форми і види страхування фінансових ризиків.

Сутність, види і процедури банкрутства. Політика антикризового фінансового регулювання при загрозі банкрутства. Система експрес-діагностики банкрутства. Система фундаментальної діагностики банкрутства. Внутрішні механізми фінансової стабілізації. Сутність і форми санації підприємства. Процес проведення санації підприємства.

2. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Управління стратегічним розвитком підприємства

1. Стратегічне управління : навч. посіб./ В. Л. Дикань та ін. К. : «Центр навчальної літератури», 2019. 272 с.

2. Стратегічне управління: навч. посібник / А.В. Вороніна, А.Ю. Берьозкіна. - Кам'янське: Видавництво ДДТУ, 2015. с.

3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

4. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації : навч. посібник у структур.-логіч. схемах / Г. І. Забродська, та ін. Х. : ХДУХТ, 2017.

2. Управління проектами

1. Петренко Н. О., Кустрич Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 244 с.

2. Приймак В. М. Управління проектами. Навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 464 с.

3. Управління проектами: навч. посіб. / Маматова Т.В., Молоканова В.М., Чикаренко І.А., Чикаренко О.О. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с.

4. Управління проектами: Підручник / За ред. Й.М. Петровича. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 396 с.

3.Лідерство і управління

1. Гузар О. Комунікативне лідерство керівників освітніх закладів: навч. посібн. / О. Гузар. – К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 40 с.

2. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. – 430 с.

3. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. – 296 с.

4. Нестуля О.О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посібн. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Карманенко. – К.: Знання, 2013. – 287 с.

5. Keow Ngang Tang Leadership and Change Management. Singapore : Springer, 2019. – 74 p.

4.Фінансовий менеджмент

1. Васьківська К. В., Сич О. А. Фінансовий менеджмент: навч. посібн. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.

2. Дема Д. І., Дорохова Л. М. Фінансовий менеджмент: підручник. Житомир, 2018. 320 с.

3. Островська Г. Фінансовий менеджмент: підручник. Тернопіль: Підручники і посібники, 2016. 512 с.

4. Пазинич В. І. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 408 с.

5. Фінансовий менеджмент: підручник / О.В. Кнейслер, О.Р. Квасовський, О.Ю. Ніпіаліді; за ред. д-ра екон. наук, професора Кнейслер О.В. Тернопіль: Вид-во «Економічна думка», 2018. 478 с.

3. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ВСТУПНИКІВ

Оцінювання відповідей на вступному випробуванні здійснюється за 100-бальною шкалою, за системою ЄКТС та національною шкалою (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Таблиця відповідності результатів контролю знань за різними шкалами і критеріями оцінювання

Сума балів за 100-бальною шкалою	Оцінка в ЄКТС	Значення оцінки ЄКТС	Критерії оцінювання	Рівень компетентності	Оцінка за національною шкалою
1	2	3	4	5	6
90 - 100	A	відмінно	Вступник виявляє особливі творчі здібності, вміє самостійно здобувати знання, без допомоги викладача знаходить та опрацьовує необхідну інформацію, вміє використовувати набуті знання і вміння для прийняття рішень у нестандартних ситуаціях, переконливо аргументує відповіді, самостійно розкриває власні обдарування і нахили	Високий (творчий)	Відмінно
82 - 89	B	дуже добре	Вступник вільно володіє вивченим обсягом матеріалу, застосовує його на практиці, вільно розв'язує вправи і задачі у стандартних ситуаціях, самостійно виправляє допущені помилки, кількість яких незначна	Достатній (конструктивно-варіативний)	Добре
74 - 81	C	добре	Вступник вміє зіставляти, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача; в цілому самостійно застосовувати її на практиці; контролювати власну діяльність; виправляти		

			помилки, серед яких є суттєві, добирати аргументи для підтвердження думок		
64 - 73	D	задовільно	Вступник відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень; з допомогою викладача може аналізувати навчальний матеріал, виправляти помилки, серед яких є значна кількість суттєвих	Середній (репродуктивний)	Задовільно
60 - 63	E	достатньо	Вступник володіє навчальним матеріалом на рівні, вищому за початковий, значну частину його відтворює на репродуктивному рівні		
35 - 59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання семестрового контролю	Вступник володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну частину навчального матеріалу	Низький (рецептивний)	незадовільно

Кожен білет складається з чотирьох питань, відповіді на які надаються окремо. Оцінка знань визначається на основі округленого середнього арифметичного балу, отриманого вступником за відповіді на кожне питання екзаменаційного білету.

Під час іспиту в усній формі члени відповідної предметної комісії відмічають правильність відповідей в аркуші усної відповіді, який після закінченні іспиту підписується вступником та членами відповідної комісії.