

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**



Голова приймальної комісії з набору  
до аспірантури та докторантури  
Білоцерківського національного  
аграрного університету, професор  
Олена ШУСТ

*травня* 2026 року

**Програма вступного іспиту до аспірантури  
зі спеціальності D3 «Менеджмент» за освітньо-  
науковою програмою підготовки доктора філософії у  
Білоцерківському національному аграрному  
університеті**

м. Біла Церква – 2026

Програма вступного іспиту для вступників до аспірантури зі спеціальності D3 – «Менеджмент», за освітньо-науковою програмою підготовки доктора філософії (PhD)

21 травня 2026 року.

**Розробники:**

Паска І.М. – доктор економічних наук, професор, БНАУ

Варченко О.М. – доктор економічних наук, професор, БНАУ

Лупенко Ю.О. – доктор економічних наук, професор, академік НААН, ННЦ «Інститут аграрної економіки»

Сатир Л.М. – доктор економічних наук, професор, БНАУ

Свиноус І.В. – доктор економічних наук, професор, БНАУ

Гринчук Ю.С. – доктор економічних наук, професор, БНАУ

Вихор М.В. – кандидат економічних наук, доцент, БНАУ

Коваль Н.В. – кандидат економічних наук, доцент, БНАУ

Рибак С.Ю. – аспірант, БНАУ

Програму вступного іспиту розглянуто та затверджено на засіданнях академічної ради:

Протокол № 24 від “07” травня 2026 року

Голова Академічної ради,  
доктор економічних наук



Ігор ПАСКА

## 1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Концепція фахового вступного іспиту для здобувачів, які вступають до Білоцерківського національного аграрного університету за освітньо-науковою програмою «Менеджмент», передбачає систему компетенцій, що відповідають освітньо-кваліфікаційній характеристиці та блоки змістових модулів, що складають нормативну частину змісту освітньої програми підготовки фахівців.

Нормативною формою фахового вступного іспиту у Білоцерківському національному аграрному університеті є іспит.

Інформаційною базою, на підставі якої формуються засоби об'єктивного контролю рівня освітньо-професійної підготовки є система компетенцій та відповідні блоки змістовних модулів, що складають нормативну частину змісту освітньої програми підготовки фахівців.

Технологія конструювання стандартизованих засобів об'єктивного контролю рівня професійної підготовки здобувачів третього освітнього рівня (тести, тестові завдання, ситуаційні завдання) базується на використанні технологій стандартизованого контролю.

Вступний фаховий іспит є засобом об'єктивного контролю якості вищої освіти підготовки Білоцерківського національного аграрного університету. Рівень фахової підготовки встановлюється за допомогою різних за формою завдань і складається з теоретичної частини.

Фаховий вступний іспит передбачає:

вміння систематизувати теоретичні і практичні навички, отримані здобувачем вищої освіти за весь період навчання за спеціальністю D3 «Менеджмент»;

вільне володіння методиками теоретичного дослідження при розв'язанні конкретних завдань з різних предметних областей;

підготовленість здобувача вищої освіти для самостійного аналізу та викладу матеріалу, вміння захищати свої знання перед екзаменаційною комісією;

вміння аналізувати, досліджувати проблему за допомогою сукупності методів наукового пізнання, синтезувати та узагальнювати накопичений в процесі аналізу матеріал, а також розробляти певні рекомендації.

Фаховий вступний іспит проводиться як комплексна перевірка знань та умінь з дисциплін професійного напрямку.

На підставі виконання фахового вступного іспиту комісія оцінює знання та вміння з дисциплін професійного напрямку і приймає рішення про прийом здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня для навчання за даною спеціальністю.

Мета програми – формування у майбутніх фахівців науково-професійних компетентностей, необхідних для інноваційної науково-дослідницької діяльності та впровадження сучасних технологій дослідження в менеджменті та їхніх компонентів – особливостей організації стратегічного, поточного та оперативного управління, методів професійного підбору кадрів,

мотивації та розвитку персоналу.

**Зміст програми:**

1. Основні напрями досліджень.
2. Питання до програми.
3. Список рекомендованої літератури.
4. Критерії оцінювання якості знань осіб, що вступають до аспірантури зі спеціальності D3 «Менеджмент» на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти.

**Перелік основних дисциплін, що входять до програми вступного іспиту:**

1. Аграрний менеджмент
2. Адміністративний менеджмент.
3. Операційний менеджмент.
4. Менеджмент.
5. Інноваційний менеджмент
6. Управління змінами

## **ЗМІСТ ПРОГРАМИ ВСТУПНОГО ІСПИТУ**

### **БЛОК 1 «АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» та «менеджмент». Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту.

Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

Закони та закономірності менеджменту: закон відповідності систем цілям; закон відповідності організації системи зовнішньому середовищу; закон інтеграції управління; закон економії часу; закон інерції систем; закон еластичності систем; закон безперервного удосконалення систем.

Принципи менеджменту та їх роль в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Принципи цілеспрямованості. Принцип ієрархічності. Принцип динамічної рівноваги. Принцип економічності управління. Принцип урахування інтересів. Взаємозв'язок між принципами менеджменту

Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні. Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінкових наук; емпірична школа; школа «соціальних систем»; нова школа. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених. Розвиток управлінської науки в Україні. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Теоретичні основи менеджменту. Наукові закономірності, принципи, цілі та функції управління. Предмет та сфера компетенції аграрного менеджменту. Особливості функціонування аграрного менеджменту.

Господарський механізм і методи управління агропромисловим виробництвом. Бізнес-середовище господарюючих суб'єктів в агропромисловому виробництві.

Загальні принципи управління в АПК. Система органів управління агропромисловим комплексом України. Організація управління у сільськогосподарських підприємствах різноманітних організаційно-правових форм господарювання. Малі, середні та великі підприємства, їх переваги й обмеження в агропромисловому виробництві. Організаційні структури управління формувань АПК. Прийняття та реалізація управлінських рішень в агропромисловому виробництві.

Загальні функції аграрного менеджменту. Управління трудовими ресурсами аграрного сектора економіки. Соціальна відповідальність та етика в аграрному бізнесі.

Управління агропромисловим виробництвом: створення та функціонування операційної системи. Науково-технічний прогрес, його роль у системі управління сільськогосподарським виробництвом. Управління результативністю і діагностика системи аграрного менеджменту. Забезпечення ефективності управління виробництвом в АПК України.

Концепція резильєнтності в агробізнесі. Здатність системи управління підприємством оперативно адаптуватися, відновлюватися та розвиватися після масштабних екзогенних шоків.

Інструментарій безперервного відстеження «стабілізаційних точок» та оцінки життєздатності агропідприємств в умовах критичної невизначеності. Сценарне планування та стратегічний форсайт. Заміна традиційних планів динамічними інтерактивними моделями розвитку бізнесу.

Діталізація аграрного менеджменту, Data-driven рішення та парадигма Farming 5.0. Використання інформаційних систем управління фермерським господарством (*FMS – Farm Management Systems*) для автоматизації управлінського циклу.

Управління операційними процесами в Agriculture 5.0. Особливості прийняття рішень при використанні автономних роботизованих комплексів, інтернету речей (*IoT*) та прогнозу аналітики (*AI*). Трансформація класичних управлінських відносин усередині компанії та з зовнішніми контрагентами через AgTech-платформи.

Гнучкі організаційні структури, Agile-менеджмент та утримання людського капіталу. Перехід від жорсткої ієрархії до динамічних проектних команд для вирішення інноваційних завдань (наприклад, впровадження точного землеробства). Проектування плоских, мережевих та дивізіонально-екосистемних структур управління в агробізнесі.

Особливості мотивації та утримання інтелектуального людського капіталу (AgTech-інженерів, аналітиків даних, кризових менеджерів) в умовах гострого демографічного та кадрового дефіциту.

### **Перелік основних питань з аграрного менеджменту для підготовки до складання вступного іспиту:**

1. Зміст, особливості та об'єкти управління у сільському господарстві України.
2. Сутність та особливості аграрного менеджменту. Зв'язок аграрного менеджменту з іншими науками.
3. Роль аграрного менеджменту в системі функціонування

підприємств АПК.

4. Рівні менеджменту АПК. Менеджмент підприємств АПК. Регіональний менеджмент АПК. Загальнодержавний рівень.

5. Роль та місце аграрного менеджменту в управлінні макроекономічними процесами в агропромисловому виробництві.

6. Аграрний менеджмент у вирішенні збалансованого розвитку регіональних АПК.

7. Децентралізація і централізація управління в АПК України.

8. Методологія обґрунтування рівня централізації функцій, прав і відповідальності.

9. Суть демократизації в управлінні.

10. Тенденції розвитку АПК в сучасних умовах. Економічні проблеми. Соціально-демографічні проблеми. Екологічні проблеми.

11. Особливості формування системи аграрного менеджменту. Природні фактори. Вплив економічних реформ, роздержавлення і приватизації на менеджмент АПК.

12. Загальна характеристика об'єктів управління різних організаційно-правових форм.

13. Функції аграрного менеджменту, їх поєднання в управлінському процесі.

14. Взаємозв'язок функцій і апарату управління. Класифікація груп працівників апарату управління.

15. Регламентація функцій управління.

16. Генеральна угода. Галузева угода. Колективний договір. Статут підприємства. Положення про відділи, служби, підрозділи. Посадові інструкції, правила внутрішньогосподарської діяльності.

Органи державного управління агропромисловим виробництвом та їх функції.

17. Функції, завдання та структура Міністерства аграрної політики та продовольства України.

18. Органи регіонального управління агропромисловим виробництвом, їх функції та структура.

19. Особливості та інструменти реалізації державної агропромислової політики. Взаємовідносини держави та аграрних підприємств.

20. Основні напрямки удосконалення системи та механізму управління агропромисловим виробництвом.

21. Зміст структур управління сільськогосподарським підприємствами. Класифікація структур управління.

22. Нормативно-правове забезпечення функціонування агропромислового виробництва. Імплементация європейського законодавства.

23. Форми власності та організації бізнесу в

- агропромислового виробництві.
24. Зовнішнє оточення в аграрному бізнесі та його характеристика.
  25. Органи управління природокористуванням і охороною навколишнього середовища.
  26. Форми власності та підприємництва, характерні для сучасних умов ринкової економіки та її аграрної сфери.
  27. Економічна сутність і функції малих, середніх та великих підприємств.
  28. Розвиток і взаємодія малого, середнього і великого бізнесу в аграрному секторі економіки.
  29. Перспективи розвитку малих підприємств в АПК України.
  30. Теоретико-методологічні засади формування стійкості в аграрному менеджменті за умов системних воєнно-економічних криз.
  31. Організаційно-економічний інструментарій побудови та функціонування систем раннього попередження на підприємствах АПК.
  32. Методологія сценарного планування та технологічного форсайту в управлінні великими аграрними формуваннями й агрохолдингами.
  33. Порівняльний аналіз стратегій реактивного (кризового) та проактивного (адаптивного) менеджменту в сучасному агробізнесі.
  34. Сутність та особливості переходу від інтуїтивного до дата-центричного аграрного менеджменту в умовах цифровізації.
  35. Управлінські аспекти інтеграції штучного інтелекту (AI) та великих даних (Big Data) у системи прийняття рішень в рослинництві та тваринництві.
  36. Організаційні трансформації та оптимізація трансакційних витрат агрофірми при впровадженні хмарних систем управління (Farm Management Systems).
  37. Специфіка управління інтеграційними процесами та ланцюгами доданої вартості на базі цифрових AgTech-платформ.
  38. Передумови та ефективність застосування гнучких методологій управління (Agile, Scrum) у реалізації інноваційних проектів агропідприємств.
  39. Напрями трансформації класичних ієрархічних структур управління агрохолдингів у гнучкі мережеві екосистеми.
  40. Стратегії залучення, розвитку та утримання висококваліфікованого людського капіталу в умовах інтелектуалізації аграрного сектору.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Бутко М., Задорожна С., Іванова Н., Виробничий менеджмент. Підручник. Центр учбової літератури. 2020. 424 с.
2. Гадзало Я.М., Жук В.М., Могилова М.М. Наукові основи і стратегічні пріоритети сталого розвитку сільських територій України. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2019. 40 с.
3. Зінчук Т., Куцмус Н., Усюк Т., Прокопчук О. Нова світова

економіка. Менеджмент, технології, стратегії. Підручник. ЦУЛ. 2023. 372 с.

4. Ільчук М.М., Барановська О.Д., Ус С.І., Дмитрук М.І. Підприємництво та організація агробізнесу в регіонах: навч. посібн. Київ, НУБіП України, 2021. 416 с.

5. Кудлай В. Г. Економіка і організація агробізнесу: практикум / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; В. Г. Кудлай. Київ : КНЕУ, 2020. – 211 с

6. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.

## **БЛОК 2 «АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Поняття і сутність адміністративного менеджменту. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту. Цілі та завдання адміністративного менеджменту. Система функцій адміністративного менеджменту. Методи дослідження, які застосовуються в науці про адміністративне управління.

Управління адміністративним процесом. Планування та організація адміністративного процесу. Контроль та мотивація в системі адміністративного менеджменту. Влада та особистий вплив.

Поняття про організаційний аналіз і діагностування. Аналіз і діагностування стану системи адміністративного управління організації. Усебічне оцінювання системи адміністративного менеджменту й умов її життєдіяльності. Техніка збирання інформації для аналізу та діагностування стану системи адміністративного менеджменту. Обробка результатів діагностичного дослідження.

Зміни в умовах функціонування та розвитку організацій. Управління опором в процесі впровадження змін.

Методи адміністративного менеджменту. Визначення та класифікація адміністративних методів. Природа адміністративної влади.

Види управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту. Класифікація управлінських рішень. Процес прийняття управлінських рішень та оцінка їх реалізації. Забезпечення адміністративних методів управління.

Технології дослідження і реалізації адміністративних процесів. Технології розроблення та прийняття управлінських рішень в системі адміністративного менеджменту. Технології організаційної структуризації. Технології бізнес-планування та бюджетування в системі адміністративного менеджменту. Інформаційно-комунікаційні технології.

### **Перелік основних питань з адміністративного менеджменту для підготовки до складання вступного іспиту:**

1. Історичні передумови та еволюція адміністративного менеджменту.

2. Класична адміністративна школа.
3. Сучасна концепція адміністративного менеджменту.
4. Принципи адміністративного управління.
5. Критика концепції адміністративного менеджменту.
6. Система адміністративного управління (Administrative Management System, AMS).
7. Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях, некомерційних та громадських організаціях.
8. Адміністративні органи управління та їх різновиди.
9. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення.
10. Менеджер-адміністратор як ключовий елемент системи адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту.
11. Сутність та принципи адміністративного планування.
12. Цільовий підхід до планування.
13. Рівні адміністративного планування.
14. Методичні основи адміністративного планування.
15. Стратегічне бачення, прогнозування і програмування. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації.
16. Цільові комплексні програми. Короткотермінові та оперативні плани. Календарні плани. Маршрутні карти. Індивідуальні плани.
17. Сутність організування діяльності адміністрації та її роль в адміністративному управлінні.
18. Методологічні основи проектування організаційних структур адміністративного управління.
19. Процедура проектування організаційних структур адміністративного управління. Інструменти проектування.
20. Горизонтальний, функціональний розподіл праці та вертикальна спеціалізація адміністративного управління.
21. Побудова ієрархії адміністративного управління в апараті управління.
22. Концепція проектування роботи. Моделі проектування робіт.
23. Форми мотивування адміністративних працівників. Запобігання демотивації.
24. Роль посадових окладів, надбавок, доплат та премій у мотивуванні апарату управління.
25. Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління.
26. Побудова систем стимулювання адміністрації.
27. Діагностування й аналіз системи адміністративного менеджменту.
28. Управління змінами в системі адміністративного менеджменту.
29. Види контролювання діяльності апарату управління.
30. Особливості та умови контролювання адміністративної діяльності.

### Список рекомендованої літератури

1. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій / В. В. Стільник, Н. Є. Зінгаєва. – Миколаїв : МНАУ, 2019. – 102 с.
2. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. – 320 с.
3. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с
4. Вороніна А. В. Менеджмент: навч. посіб. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 352 с.
5. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес- адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
6. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
7. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

### БЛОК 3 «ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Місце операційного менеджменту у системі функціональних напрямків менеджменту. Взаємозв'язок операційного менеджменту із іншими функціональними напрямками менеджменту.

Методологічні та методичні підходи до формування та вдосконалення операційної системи організації. Типізація операційних систем та їх адаптація до умов ринкового середовища. Теоретико-методичні та практичні підходи до управління операційними процесами.

Проблеми розробки та реалізації операційної стратегії організації.

Проектування ефективної операційної системи. Взаємозв'язок стратегічного, тактичного і оперативного планування в системі операційного менеджменту. Проблеми застосування сучасних методів управління якістю в операційному процесі.

Методичні та практичні підходи до управління матеріально-технічним забезпеченням операційної діяльності. Формування та вдосконалення методів управління операційними запасами.

Підвищення ефективності управління операційною інфраструктурою. Формування та забезпечення ефективного функціонування операційних проектів.

Проблеми управління результативністю операційної діяльності.

Процесно-орієнтований адміністративний менеджмент та цифрова автоматизація операцій (BPM & RPA). Концепція BPM (Business Process Management) в операційній діяльності. Моделювання, аналіз, виконання та

оптимізація адміністративних процесів підприємства. Використання нотацій (наприклад, BPMN 2.0).

Економічний ефект від заміни людської праці програмними роботами в документообігу, обліку та стандартних адміністративних процедурах. Адміністративне управління на основі Process Mining (інтелектуального аналізу процесів). Виявлення реального стану виконання регламентів на основі цифрових слідів у корпоративних системах (ERP, CRM) та усунення «вузьких місць».

Операційна стійкість та адміністрування безперервності бізнесу. Концепція Business Continuity Management (BCM) відповідно до стандартів ISO 22301: Розробка планів відновлення діяльності та адміністрування резервних операційних потужностей. Оцінка вразливості внутрішнього середовища, логістичних ланцюгів та інформаційних комунікацій підприємства. Організаційно-адміністративні механізми виявлення відхилень в операційній стійкості на ранніх етапах.

Гнучкі операційні моделі (Agile Operations) та адміністрування змін (Change Management 2.0). Адміністрування гнучких операційних структур: Впровадження фреймворків *Agile*, *Lean* (ощадливе виробництво) та *Six Sigma* в адміністративну практику для ліквідації втрат часу та ресурсів.

Адміністрування людського капіталу в епоху кадрового дефіциту. Перехід від жорсткого тайм-менеджменту та контролю до управління результатом (MBO, OKR) та утримання фахівців.

### **Перелік основних питань з операційного менеджменту для підготовки до складання вступного іспиту:**

1. Сутність і місце операційного менеджменту в системі менеджменту організації. Взаємозв'язок операційного менеджменту з іншими функціональними видами менеджменту.
2. Історичний розвиток операційного менеджменту: промислова революція, розвиток теорії менеджменту, розвиток науки менеджменту і систем.
3. Сутність системного підходу до операційного менеджменту.
4. Операційна система як об'єкт управління. Особливості та властивості операційної системи.
5. Структура операційної системи: її підсистеми і елементи. «Входи» та «виходи» операційної системи.
6. Класифікаційні підходи та види операційних систем.
7. Специфічні риси операційної системи одиничного, серійного та масового виробництва.
8. Потокове виробництво та потокові лінії: їх специфічні ознаки та характеристики. Основні розрахункові параметри поточкових ліній.

9. Склад основних ресурсів як вхідних факторів операційної діяльності.
10. Операційні процеси організації - динамічна основа функціонування та розвитку операційної системи.
11. Принципи управління операційними процесами. Типи операційних процесів, їх ознаки.
12. Організація операційного процесу у просторі: технологічна, предметна та змішана операційна структура підприємства..
13. Поняття, структура, види та тривалість операційного циклу підприємства.
14. Суть та особливості операційної стратегії організації. Види стратегічних рішень в операційному менеджменті
15. Сутність, етапи та принципи розробки операційної стратегії. Основні типи операційних стратегій організацій.
16. Розробка стратегії продукту. Вплив життєвого циклу на операційну стратегію продукту.
17. Розробка стратегії процесу: типи операційних стратегій процесів.
18. Проектування операційної системи: сутність, цілі та етапи. Склад критеріїв та факторів проектування операційної системи.
19. Розгортання функції якості як можливість залучення споживача до операційного процесу.
20. Проектування виробничих потужностей: аргументи на користь створення великих централізованих та невеликих децентралізованих підприємств.
21. Проектування та місце розташування підприємства: фактори мікро- і макросередовища.
22. Розміщення обладнання та робочих місць для виробництва: поопераційне функціональне, потокове лінійне та фіксоване позиційне планування.
23. Довгострокове, середньострокове та короткострокове планування операцій. Виробнича програма підприємства як основа планування операційної діяльності.
24. Агрегативне планування: сутність та необхідність розробки агрегативних планів.
25. Управління матеріально-технічним забезпеченням.
26. Функції, завдання і основні вимоги до оперативного управління виробництвом. Зміст та фази оперативного управління.
27. Види систем оперативного управління виробництвом. Організація диспетчеризації операційної діяльності.
28. Контролювання операційного процесу: значення й технологія.
29. Контролювання якості сировини, матеріалів, товарів та послуг
30. Роль, завдання та принципи управління

матеріальними ресурсами та запасами.

31. Методологічні засади переходу від функціонального до процесно-орієнтованого (BPM) адміністративного менеджменту підприємства.

32. Економічна ефективність та організаційні бар'єри впровадження технологій роботизованої автоматизації процесів (RPA) в операційну діяльність.

33. Використання технології *Process Mining* для діагностики, моделювання та аудиту адміністративних процесів в організації.

34. Оптимізація операційних витрат підприємства шляхом реінжинірингу адміністративних процедур в умовах цифрової трансформації.

35. Теоретико-методологічні засади управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management) як складової операційного менеджменту.

36. Адміністрування операційних ризиків та стрес-тестування бізнес-процесів в умовах високої воєнно-економічної та геополітичної невизначеності.

37. Механізми координації та прийняття антикризових рішень при управлінні розподіленими й дистанційними операційними командами.

38. Інтеграція принципів ощадливого виробництва (*Lean*) та концепції *Six Sigma* в систему адміністративного менеджменту сучасних організацій.

39. Трансформація класичного адміністративного контролю в систему управління за цілями (MBO) та ключовими результатами (OKR) в умовах динамічного середовища.

40. Роль організаційної культури та лідерства у підвищенні адаптивності операційних систем до викликів четвертої та п'ятої промислових революцій (Industry 4.0 / 5.0).

### **Список рекомендованої літератури**

1. Іванов М.М., Комазов П.В. Операційний менеджмент. Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2023. 368 с.
2. Маркіна І. А., Помаз О. М., Помаз Ю. В. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Полтава: ПДАА, 2019. 226 с. <https://dspace.pdau.edu.ua/items/8f6daf0d-7114-419a-9d81-4948a1afd0f5>
3. Операційний менеджмент: словник термінів і понять / укладач: О. В. Грідін; ДБТУ. Харків: 2024. 36 с.
4. Редкін О.В. Виробничий та операційний менеджмент: навч. посібник. Полтава: НУ ПП ім. Ю. Кондратюка, 2020. 552 с.
5. Сумець О.М. Проектування операційних систем: підручник. Київ: Університет «КРОК», 2021. 322 с.

## БЛОК 4 «МЕНЕДЖМЕНТ»

Місце і значення планування в циклі менеджменту. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Типи планів у організації: коротко- та довгострокові плани, завдання та орієнтири.

Класифікація цілей організації. Вимоги до правильно сформульованих цілей. Сутність концепції управління за цілями (концепція МВО). Алгоритм процесу управління за цілями, його переваги та недоліки.

Поняття стратегії та її елементи. Характеристика рівнів стратегії: загальнокорпоративна стратегія; стратегія бізнесу та функціональні стратегії. Складові елементи місії організації. Основні методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Методика оцінки сильних та слабких сторін організації. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів управлінських рішень. Інструменти оцінки стратегічних альтернатив. Використання методу «дерева рішень» для вибору варіанту плану дій організації. Методи обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності.

Сутність функції «організування» та її місце в системі управління. Основні складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності. Схема організаційної структури управління. Вплив технології, розмірів організації, зовнішнього середовища та обраної стратегії на організаційну структуру. Сутнісна характеристика процесу проектування робіт в організації. Методи проектування і перепроєктування робіт в організації. Поняття, принципи класифікації та базові схеми департаменталізації.

Поняття «делегування повноважень» і типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні). Співвідношення категорій «вплив», «влада», «повноваження», «лідерство». Централізація і децентралізація. Поділ управлінської праці (сфери і рівні менеджменту). Діапазон контролю і фактори, що впливають на його величину. Висока і плоска структури організації: переваги і недоліки.

Характеристика основних типів організаційних структур управління: лінійної, функціональної, лінійно-функціональної, дивізійної, матричної. Сфери застосування різних типів організаційних структур. Характеристика методів вибору типу організаційної структури.

Сутнісна характеристика мотивування як функції менеджменту. Співвідношення понять «потреби», «спонукання», «стимули», «мотивація». Види стимулів та їх характеристика. Модель процесу мотивації. Внутрішнє і зовнішнє винагородження. Класифікація потреб співробітників організації відповідно до теорій змісту мотивації. Метод збагачення праці та його застосування в практичній діяльності організації. Основні фактори мотивації згідно з процесним підходом.

Роль і місце контролю в системі управління. Етапи процесу контролю: вимірювання процесів; порівняння реального виконання зі стандартами; оцінка та реакція. Модель процесу контролю. Види управлінського

контролю: попередній; поточний; завершальний. Класифікація інструментів управлінського контролю. Фінансовий контроль та його основні складові. Характеристика інструментів аналізу фінансової звітності. Аналіз фінансових коефіцієнтів як інструмент управлінського контролю. Контроль поведінки працівників: модель; методи оцінки реального виконання; прямий управлінський контроль; замітники прямого управлінського контролю. Дисфункціональний ефект системи контролю та методи його подолання.

Ефективність діяльності організації. Поняття «організаційна ефективність». Класифікація видів ефективності організації: індивідуальна, групова, загальноорганізаційна.

Стратегічний форсайт, адаптивне планування та гнучке управління за цілями (Agile & OKR). Філософія, принципи та алгоритм впровадження системи цілей та ключових результатів. Переваги OKR у забезпеченні гнучкості та крос-функціональної взаємодії. Стратегічний форсайт та сценарне планування. Методологія розроблення стратегічних альтернатив в умовах екзогенних шоків та воєнно-економічної невизначеності. Ітераційні підходи до формування планів та адаптація бізнес-моделей у реальному часі.

Проектування гнучких організаційних екосистем та Agile-структур. Інструментарій гнучкого організування (Agile, Scrum, Kanban). Особливості проектування робіт та формування самоорганізованих, крос-функціональних команд в межах традиційних компаній.

Перехід до плоских та мережевих оргструктур. Мінімізація діапазону контролю, ліквідація зайвих рівнів управління (деієрархізація) та концепція «холакратії». Адміністрування розподілених та віртуальних команд: Особливості делегування повноважень та координації роботи в умовах дистанційної й гібридної зайнятості.

### **Перелік основних питань з менеджменту для підготовки до складання вступного іспиту:**

1. Місце і значення планування в циклі менеджменту. Основні елементи системи планування.
2. Охарактеризувати етапи процесу планування. Типи планів у організації.
3. Класифікація цілей організації. Вимоги до правильно сформульованих цілей.
4. Сутність концепції управління за цілями (концепція МВО). Алгоритм процесу управління за цілями, його переваги та недоліки.
5. Поняття стратегії та її елементи. Характеристика рівнів стратегії: загальнокорпоративна стратегія; стратегія бізнесу та функціональні стратегії.
6. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів управлінських рішень.
7. Інструменти оцінки стратегічних альтернатив. Використання методу «дерева рішень» для вибору варіанту плану дій організації.

8. Методи обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності.

9. Організаційна структура як результат організаційної діяльності. Характеристика чинників, які впливають на організаційну структуру управління.

10. Методи проектування і перепроєктування робіт в організації.

11. Поняття «делегування повноважень» і типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні).

12. Централізація і децентралізація. Поділ управлінської праці (сфери і рівні менеджменту).

13. Характеристика основних типів організаційних структур управління: лінійної, функціональної, лінійно-функціональної, дивізійної, матричної.

14. Характеристика методів вибору типу організаційної структури.

15. Сутнісна характеристика мотивування як функції менеджменту. Види стимулів та їх характеристика.

16. Основні фактори мотивації згідно з процесним підходом.

17. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю: попередній; поточний; завершальний. Класифікація інструментів управлінського контролю.

18. Аналіз фінансових коефіцієнтів як інструмент управлінського контролю.

19. Ефективність діяльності організації. Класифікація видів ефективності організації: індивідуальна, групова, загальноорганізаційна.

20. Методичні показники до оцінювання показників ефективності підприємства.

21. Компаративний аналіз класичної концепції управління за цілями (MBO) та сучасної системи цілей і ключових результатів (OKR) в менеджменті організацій.

22. Методологія стратегічного форсайту та сценарного планування як інструмент обґрунтування управлінських рішень в умовах критичної невизначеності.

23. Інтеграція принципів гнучкого планування (*Agile Planning*) у загальну систему стратегічного менеджменту підприємства.

24. Особливості трансформації місії та переформатування стратегічних орієнтирів організацій під впливом безпекових та глобалізаційних викликів.

25. Методологія впровадження гнучких організаційних структур (фреймворки *Agile, Scrum, Kanban*) в практику регулярного менеджменту.

26. Специфіка делегування повноважень, розподілу влади та координації діяльності у віртуальних та географічно розподілених організаційних системах.

## Список рекомендованої літератури

1. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. - К. : КМ-БУКС, 2020.
2. Мальська М.П., Білоус С.В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. Посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2020. 190 с.
3. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
4. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
5. Менеджмент : навчальний посібник / [Храпкіна В. В., ... Гуменна О. В., Романченко Н. В. та ін.] ; за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет «Києво-Могилянська академія».Київ: КиєвоМогилянська академія, 2021. 459 с.
6. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
7. 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.
8. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / [авт.: Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, 9 Н. В. Коваленко, В. С. Ціпуринда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова] ; за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2021. 528 с.

## БЛОК 5 «ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Зміст понять «новація» та «інновація»: відмінність та взаємозв'язок. Сутність і види інноваційної діяльності організації. Структура інноваційного процесу: основні етапи та види діяльності. Моделі інноваційного процесу. Сутність, цілі, завдання та принципи інноваційного менеджменту. Система управління інноваціями: суб'єкт, об'єкт управління, механізм управління. Функції та методи інноваційного менеджменту.

Сутність, мета та принципи державної інноваційної політики. Прямі та непрямі методи державної підтримки інноваційного підприємництва в Україні. Державні пріоритети у сфері науки та технологій. Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні (власні, залучені, позикові), види фінансування інноваційної діяльності.

Організаційні форми забезпечення розвитку інноваційних процесів (технопарки, технополіси, бізнес-інкубатори, венчурні та консультативні фірми та ін.). Галузеві міжфірмові дослідницькі інститути, науково-технічні

альянси, консорціуми та спільні підприємства як форми співробітництва між фірмами в інноваційній діяльності.

Поняття інноваційного потенціалу підприємства, його складові та методи оцінки. Процес упровадження інновацій в організації. Визначення причин та засобів подолання опору впровадженню інновацій в організації. Організаційні структури управління НДДКР на підприємстві. Основні методи організації інноваційного процесу на підприємстві. Послідовна, паралельна та інтегральна організація робіт, їх переваги та недоліки.

Методи прогнозування в інноваційному менеджменті. Стратегічне та тактичне планування інноваційної діяльності. Зміст та типи інноваційних стратегій, умови та наслідки їх реалізації. Система мотивації інноваційної діяльності в організації. Методи стимулювання творчої активності персоналу.

Поняття ефективності та види ефектів інновацій. Система показників для оцінки інноваційної діяльності підприємства. Методи оцінки економічної ефективності та соціальних наслідків упровадження інновацій. Сутність інноваційного проекту, його види та основні методи оцінки ефективності. Визначення показників ефективності інноваційного проекту: чиста поточна

вартість (NPV), період окупності ( $T_{ок}$ ), індекс доходності (ID), середньорічна рентабельність (CP).

Стратегічний аналіз і діагностика. Еволюція теоретичних уявлень про стратегічні ресурси та організаційних можливості фірми. Створення та удержання ключових компетентностей. Дослідження впливу змін зовнішнього середовища на розвиток компанії: сценарний підхід, PEST і SWOT-аналіз. Аналіз конкуренції на основі 5 сил М.Портера. Внутрішня діагностика компанії. Аналіз цілей, інтересів та очікувань керівників, власників та інших груп інтересів та впливу. Аналіз ланцюга цінностей М. Портера: цінності для покупців, що створюються компанією та її партнерами. Аналіз організаційної структури, культури і системи контролю. Моделі портфельного аналізу: порівняльний аналіз матриць.

Парадигма відкритих інновацій, мережеві AgTech-екосистеми та наукові парки нового покоління. Концепція відкритих інновацій (Open Innovations) Г. Чесбро. Вхідні та вихідні потоки знань, технологічний скаутинг, комерціалізація невикористаних внутрішніх технологій.

Екосистемний підхід в інноваційному менеджменті. Моделі взаємодії суб'єктів у межах інноваційно-цифрових екосистем та кластерів (інтеграція університетів, стартапів, корпорацій та держави – модель *Quadruple Helix*).

Модернізація інфраструктури трансферу технологій. Концепції створення та функціонування сучасних наукових парків, акселераторів та «сухих портів» знань у контексті інтеграції до європейського дослідницького простору.

Гнучкі методології управління інноваційними проектами та інструментарій Lean Startup. Концепція Lean Startup (Ощадливий стартап) Е.

Різа. Цикл «створити–виміряти–навчитися», перевірка гіпотез цінності та зростання.

Гнучкий проєктний менеджмент (Agile, Scrum) в R&D. Адаптивне управління розробкою нових продуктів, крос-функціональні інноваційні команди та скорочення часу виходу продукту на ринок (*Time-to-Market*).

Дуальна інноваційна трансформація (Twin Transition), ESG-орієнтовані інновації та стійкість. Синергія цифрових інновацій (Industry 4.0/5.0, AI, IoT) та «зелених» екологічно ощадливих технологій. Еко-інновації та циркулярне проектування: Економічне обґрунтування інноваційних проєктів у сфері біоенергетики, відновлювальних ресурсів, безвідходного виробництва та зеленої логістики.

Зелене венчурне фінансування. Використання інструментів кліматичного фінансування, грантової підтримки ЄС (наприклад, Horizon Europe) та «зелених» облігацій для реалізації інноваційних проєктів на принципах ESG.

### **Перелік основних питань з інноваційного менеджменту для підготовки до складання вступного іспиту:**

1. Економічна сутність понять «новація» та «інновація»: відмінність та взаємозв'язок. Сутність і види інноваційної діяльності організації.
2. Охарактеризуйте структуру інноваційного процесу: основні етапи та види діяльності. Моделі інноваційного процесу.
3. Система управління інноваціями: суб'єкт, об'єкт управління, механізм управління. Функції та методи інноваційного менеджменту.
4. Складові організаційно-економічного механізму регулювання інноваційного підприємництва в Україні.
5. Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні (власні, залучені, позикові), види фінансування інноваційної діяльності.
6. Організаційні форми забезпечення розвитку інноваційних процесів (технопарки, технополіси, бізнес-інкубатори, венчурні та консультативні фірми та ін.).
7. Поняття інноваційного потенціалу підприємства, його складові та методи оцінки.
8. Організаційні структури управління НДДКР на підприємстві.
9. Основні методи організації інноваційного процесу на підприємстві.
10. Методи прогнозування в інноваційному менеджменті.
11. Стратегічне та тактичне планування інноваційної діяльності. Зміст та типи інноваційних стратегій, умови та наслідки їх реалізації.
12. Поняття ефективності та види ефектів інновацій. Система показників для оцінки інноваційної діяльності

підприємства.

13. Методи оцінки економічної ефективності та соціальних наслідків упровадження інновацій.

14. Сутність інноваційного проекту, його види та основні методи оцінки ефективності.

15. Визначення показників ефективності інноваційного проекту: чиста поточна вартість (NPV), період окупності ( $T_{ок}$ ), індекс доходності (ID), середньорічна рентабельність (CP).

16. Охарактеризувати методи аналізу зовнішнього аналізу: сценарний підхід, PEST і SWOT-аналіз.

17. Аналіз конкуренції на основі 5 сил М. Портера.

18. Аналіз цілей, інтересів та очікувань керівників, власників та інших груп інтересів та впливу.

19. Аналіз ланцюга цінностей М. Портера: цінності для покупців, що створюються компанією та її партнерами.

20. Моделі портфельного аналізу: порівняльний аналіз матриць.

21. Компаративний аналіз парадигм закритих та відкритих інновацій (за Г. Чесбро): переваги, ризики та трансферні бар'єри в сучасній економіці.

22. Науковий парк як інституціональна форма інтеграції освіти, науки та бізнесу: особливості розроблення Концепції та формування пулу засновників.

23. Організаційно-економічний механізм комерціалізації результатів наукових досліджень університетів в умовах обмеженого бюджетного фінансування.

24. Застосування методології *Lean Startup* (ощадливого стартапу) в процесі розроблення та виведення на ринок високотехнологічних інноваційних продуктів.

25. Специфіка управління інноваційними R&D-проектами за допомогою гнучких фреймворків (Scrum, Kanban) порівняно з класичним каскадним підходом.

26. Управління ризиками інноваційних проєктів в умовах критичної ринкової та технологічної невизначеності: поведінковий та економетричний аспекти.

27. Стратегічні пріоритети дуальної інноваційної трансформації (*Twin Transition*) як фактора підвищення міжнародної конкурентоспроможності компаній.

28. Методичні підходи до комплексної оцінки еколого-економічної та соціальної ефективності впровадження «зелених» інновацій та проєктів циркулярного типу.

29. Роль технологічних інновацій у забезпеченні операційної та фінансової стійкості суб'єктів господарювання в умовах тривалих

макроекономічних та безпекових шоків.

### Список рекомендованої літератури

1. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: підручник / П.П. Микитюк, В.Я. Брич, М.М. Шкільняк, Ю.І. Микитюк. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
2. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями: навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.
3. Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. 370 с.
4. Гринько П. Л. Управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки: теорія, методологія, практика: монографія. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2020. 342 с.
5. Законодавство у сфері інноваційної діяльності.  
URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=bc1e5f83-45ce-4317-88d1-312102bb1514&title=ZakonodavstvoUSferiInnovatsiinoiDiialnosti>.
6. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#n12>.

### БЛОК 6 «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»

Сутність, природа та джерела змін в організаціях. Зміни як об'єкт управління. Класифікація та види змін в організаціях. Організаційний розвиток як передумова здійснення змін. Моделі організаційного розвитку Мак-Кінзі, «7S», Л. Грейнера, життєвого циклу організації І. Адізеса. Теорія організаційної досконалості Д. Харрінгтона як концептуальна основа змін в організаціях.

Індивідуальний рівень змін в організаціях. Управління індивідуальними змінами. Моделі пристосування індивіда до змін Елізабет Кюблер-Росс, Вірджинії Сатір. Навчання та набуття індивідом необхідних компетентностей. Командний рівень змін в організаціях. Процес створення та стадії розвитку команд. Підвищення ефективності роботи команди стратегічних змін. Організаційний рівень змін та його особливості. Моделі управління організаційними змінами К. Левіна, Дж. Коттера, Л. Грейнера. Модель змін, що плануються Р. Ліппіта, Дж. Уатсона. Теорія організаційних метафор Г. Моргана.

Традиційні методи управління змінами. Методи, зорієнтовані на людей і культуру, завдання і технології, стратегію і структуру. Технології управління змінами К. Терлея. Сучасні методи управління змінами. Концепція всеохоплюючого управління якістю (TQM). Методи управління змінами проектний, даунсайзингу, бенчмаркінгу, «б сигма», ощадливого виробництва (lean production) . Реінжиніринг бізнес процесів. Опір змінам. Причини та види опору змінам. Методи управління опором. Концепція управління організаційною стійкістю. Інтеграція

управління змінами з ризикоорієнтованим менеджментом. Здатність організації не просто виживати в кризу, а трансформувати шоки у нові конкурентні переваги.

Управління змінами операційної моделі під час форс-мажорів відповідно до стандартів ISO 22301 (плани Disaster Recovery, резервування процесів). Методологія безперервного моніторингу «точок стабільності» для превентивного запуску адаптаційних змін до моменту настання гострої фази кризи.

Концепція «підштовхування» Р. Талера в управлінні змінами. Проектування ситсеми вибору, яка м'яко стимулює персонал приймати нові регламенти та технології без адміністративного тиску та наказів.

Концепція психологічної безпеки Емі Едмондсона. Створення культури, де працівники не бояться помилок у процесі трансформацій, відкрито говорять про проблеми та генерують інновації під час криз.

Сучасний інструментарій подолання опору змінам в умовах хронічного стресу. Ретеншн-стратегії (утримання талантів), профілактика професійного вигорання персоналу під час організаційної перебудови.

Цифрові трансформації, гнучкі операційні моделі та Data-driven Change. Одночасне адміністрування цифрових інновацій (AI, Industry 4.0/5.0) та екологічних (зелених) циркулярних бізнес-моделей (ESG-критерії).

Використання інструментарію Scrum та Kanban для реалізації трансформаційних проєктів. Перехід від жорстких планів до гнучкого цілепокладання за системою OKR (Objectives and Key Results).

Використання цифрових слідів у ERP/CRM-системах для точного виявлення «вузьких місць» (bottlenecks) та об'єктивної оцінки результатів впроваджених змін.

### **Перелік основних питань з управління змінами для підготовки до складання вступного іспиту.**

1. Суть категорій «зміни» та «управління змінами», їх місце та значення у системі менеджменту організацій. Природа змін в організаціях.
2. Класифікація та види змін в організаціях.
3. Суть, характеристика та ознаки організаційного розвитку як передумови здійснення змін.
4. Модель організаційного розвитку Мак Кінзі «7S».
5. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера.
6. Модель організаційного розвитку І. Адізеса.
7. Теорія організаційної досконалості Д. Харрінгтона.
8. Управління індивідуальними змінами. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний і гуманістично-психологічний підходи до управління

індивідуальними змінами.

9. Модель п'яти стадій пристосування до змін Елізабет Кюблер-Росс.
10. Модель реакції на зміни Вірджинії Сатір.
11. Професійне навчання та цикл розвитку компетентностей індивідуума. Модель процесу навчання Д. Колба.
12. Суть та особливості управління змінами на командному рівні.
13. Процес та етапи створення і розвитку команди.
14. Рольові функції членів ефективних команд. Модель згуртованої команди Е. Кемерона і М. Гріна.
15. Суть та особливості управління змінами на організаційному рівні.
16. Моделі процесу організаційних змін К. Левіна та Дж. Коттера.
17. Моделі процесу організаційних змін що плануються Р. Ліппіта і Дж. Уатсона та Л. Грейнера.
18. Організаційні метафори змін Г. Моргана.
19. Методи управління змінами, зорієнтовані на людей і культуру.
20. Методи, зорієнтовані на завдання і технології.
21. Методи, зорієнтовані на стратегію і структуру.
22. Технології управління змінами К. Терлея
23. Концепція всеохоплюючого управління якістю (TQM) у системі управління змінами в організаціях.
24. Проектний метод управління змінами.
25. Даунсайзинг та його модифікації у системі управління змінами.
26. Бенчмаркінг у системі управління змінами.
27. Концепції «шість сигма» та ощадливого виробництва (lean production) у системі управління змінами.
28. Реінжиніринг у системі управління організаційними змінами.
29. Суть, ознаки та види опору змінам в організаціях.
30. Причини виникнення опору змінам за Дж. Коттером і Л. Шлезінгером, Й. Хептце і А. Каммелем.
31. Принципи та методи управління опором змінам в організаціях.
32. Теоретико-методологічна конвергенція управління змінами та антикризового менеджменту в умовах системної турбулентності.
33. Концепція організаційної резильєнтності як найвищий рівень досконалості систем управління змінами.
34. Проектування та впровадження Систем раннього попередження (Early Warning Systems) для ідентифікації тригерів превентивних змін.
35. Особливості управління безперервністю бізнесу під час екстремальних воєнно-економічних та логістичних шоків.
36. Застосування інструментів теорії «підштовхування» (*Nudge Theory*) для оптимізації процесу впровадження організаційних змін та нівелювання опору.
37. Концепція психологічної безпеки Е. Едмондсон як передумова успішної реалізації стратегічних трансформацій у кризових умовах.
38. Методи управління індивідуальним опором змінам в умовах тривалого макроекономічного та безпекового стресу персоналу.

39. Роль корпоративних програм благополуччя (*Well-being*) у підтримці адаптаційного потенціалу людських ресурсів організації.
40. Стратегічне управління процесами подвійного переходу (*Twin Transition: цифровізація + екологізація*) на сучасних підприємствах.
41. Методологія впровадження гнучких систем цілепокладання (OKR) як інструменту забезпечення високої швидкості організаційних змін.
42. Використання технології *Process Mining* та дата-центричних моделей для діагностики стану системи управління до та після змін.
43. Специфіка управління процесом впровадження технологій штучного інтелекту (AI) в операційну діяльність та реінжиніринг робочих місць.

### **Список рекомендованої літератури:**

1. Антохов А.А., Клевчик Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. імені Юрія Федьковича. 2022. 208 с.
2. Інституційно-організаційні основи проведення форсайт дослідження «Економіка України–2050»: колективна монографія / за наук. ред. д-р екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України М.І. Скрипниченко; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». К., 2021. 492 с.
3. Кравченко М. О., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Управління ризиками: навчальний наочний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.
4. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
5. Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.

**Критерії оцінювання якості знань осіб, що вступають до  
аспірантури на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти**

<b>Критерії оцінювання знань</b>	<b>Сумарна кількість балів</b>	<b>Підсумкова оцінка</b>
Вступник до аспірантури виявив всебічні, систематичні та глибокі знання навчального матеріалу дисципліни, передбаченого програмою; засвоїв основну та додаткову літературу, рекомендовану програмою; проявив творчі здібності в розумінні, логічному, стислому та ясному трактуванні навчального матеріалу; засвоїв взаємозв'язок основних понять дисципліни, їх значення для подальшої професійної діяльності.	180-200	Відмінно
Вступник до аспірантури виявив систематичні та глибокі знання навчального матеріалу дисципліни вище середнього рівня; продемонстрував уміння вільно виконувати завдання, передбачені програмою; засвоїв літературу, рекомендовану програмою; засвоїв взаємозв'язок основних понять дисципліни, їхнє значення для подальшої професійної діяльності.	165-179	Добре
Вступник до аспірантури виявив загалом добрі знання навчального матеріалу дисципліни при виконанні передбачених програмою завдань, але припустив низку помітних помилок; засвоїв основну літературу, рекомендовану програмою; показав систематичний характер знань з дисципліни; здатний до самостійного використання та поповнення надбаних знань у процесі.	150-164	Добре
Вступник до аспірантури виявив задовільні знання навчального матеріалу дисципліни при виконанні передбачених програмою завдань. При цьому здобувач вищої освіти мав виявив неточності при оцінюванні явищ, фактів та недостатньо обґрунтував твердження та висновки, непевно орієнтувався у навчальному матеріалі.	130 - 149	Задовільно
Вступник до аспірантури виявив незадовільні знання навчального матеріалу дисципліни при виконанні передбачених програмою завдань. При цьому здобувач вищої освіти демонстрував невміння аналізувати явища, факти, події, робити самостійні висновки та їх обґрунтувати, що свідчить про те, що здобувач не оволодів програмним матеріалом.	0 - 129	Не задовільно

## Приклад білету:



УКРАЇНА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
09117, пл. Соборна 8/1, м. Біла Церква, Київська обл., Україна, тел. (04463) 5-12-88

### **ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Ректор Білоцерківського національного  
аграрного університету, професор

Олена ШУСТ

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р.

### **Зразок /Екзаменаційний білет для складання іспиту зі спеціальності ДЗ «Менеджмент»**

1. Сутність та особливості аграрного менеджменту. Зв'язок аграрного менеджменту з іншими науками.
2. Охарактеризувати методи кількісного та якісного аналізу для прийняття управлінських рішень
3. Сутність, етапи та принципи розробки операційної стратегії. Основні типи операційних стратегій організацій.  
Розрахункове завдання.

Відповідальний за зміст білетів,  
гарант освітньо-наукової програми,  
доктор економічних наук, професор

Ігор ПАСКА