

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА**

**Економіко-правовий факультет**

«ЗАТВЕРДЖУЮ»  
Ректор ОНУ імені І. І. Мечникова  
проф. Вячеслав ТРУБА  
« 1 » квітня 2024 рік



**ПРОГРАМА  
фахового іспиту  
для вступу на програму «доктор філософії»  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
для здобувачів третього (навчально-наукового) рівня вищої освіти**

Затверджено  
Вченою Радою ЕПФ  
від 28 березня 2024 року Протокол № 7

# ЗМІСТ ПРОГРАМИ

## РОЗДІЛ ПЕРШИЙ. ВСТУП ДО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сутність менеджменту і процесу управлінської праці. Етапи формування менеджменту як професійної сфери діяльності. Історичні особливості походження терміну «менеджмент». Поняття економічної організації та її складових елементів. Економічна організація як життєздатна система. Характеристика категорій «управління», «керування» і «менеджмент». Професійне розуміння менеджменту як процесу взаємодії людей. Принципи досягнення менеджментом соціально-економічної результативності діяльності. Змістовна характеристика правового поля управлінської діяльності. Рівні управлінського персоналу у ієрархії організації. Витоки підприємницького та інноваційного управління. Сучасна система критеріїв професійного визначення менеджменту.

Управлінський процес як середовище професійної діяльності менеджменту. Структура та характеристика компонентів управлінського процесу. Особливості взаємодії суб'єкту і об'єкту управлінського процесу. Базові ресурсні умови. Система пріоритетних цілей. Граничні умови. Визначення контуру управління. Статичні та динамічні умови взаємодії компонентів управлінського процесу. Наукові, аналітичні та практичні дослідження компонентів управлінського процесу.

Характеристика базових складових діяльності менеджменту економічної організації. Керівництво діяльністю персоналу (базова складова менеджменту). Керівництво системою маркетингу (зовнішньо-економічна складова менеджменту). Керівництво технологічними системами економічної організації (техніко-економічна або операційна складова менеджменту). Формування управлінських технологій: менеджмент персоналу, менеджмент-маркетинг, операційний менеджмент. Визначення технологій менеджмент персоналу як базових в системі менеджменту економічної організації.

Визначення поняття «історичні передумови менеджменту» та їх структурне і змістовне наповнення. Формування та умови дії ринкового механізму господарювання. Індустріальний спосіб виробництва, його стадії розвитку і адекватні механізми управлінського супроводу. Корпоратизація економіки. Корпорація як адекватне середовища розвитку менеджменту. Процеси капіталізації інтелектуальних ресурсів економічної організації. Визначення категорій «інтелектуальний капітал», «людський капітал», «управлінський капітал». Процеси інтелектуалізації управлінської діяльності в системі дії механізму професіоналізації менеджменту.

Деконструкція професійної системи менеджменту. Поняття терміну «деконструкція» в контексті розвитку професійного менеджменту. Системне формування менеджменту в періоди премодерну, модерну та постмодерну. Визначення і характеристика традиційної історії менеджменту. Поняття контр-історії менеджменту. Необхідність деконструкції історії менеджменту. Погляди щодо актуалізації традиційної історії менеджменту (С. Каммінгс, Дж. Дункан).

Реконструкція розвитку професійної системи менеджменту. Поняття терміну «реконструкція» в контексті розвитку професійного менеджменту.

Фактори генезису та історичних передумов формування системи професійного менеджменту. Соціокультурні складові в розвитку професійної системи менеджменту. Новий історичний етап в розвитку професійного менеджменту (Г. Хемел, Ф. Малік, К Шваб). Традиційні погляди на історію менеджменту та обґрунтованість нових наукових гіпотез становлення менеджменту. Сучасні процеси реконструкції історії менеджменту та їх практична і наукова необхідність. Пошук інтегральних форм розвитку і результативності професійного менеджменту.

## **РОЗДІЛ ДРУГИЙ. БАЗОВІ КОНЦЕПТИ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Менеджмент як відкрита система. Визначення системних контурів менеджменту. Поняття базових елементів системи менеджменту. Функції менеджменту. Методи менеджменту. Структура менеджменту. Сполучні процеси менеджменту. Процеси взаємодії базових елементів системи менеджменту. Професійні орієнтири діяльності менеджменту. Специфічні особливості результативності та якості системи менеджменту.

Пріоритетність функціонального прояву менеджменту. Сутність функцій менеджменту. Структура і форми класифікації функцій менеджменту. Принципи функціональної організації менеджменту. Функції адміністрування. Системно-аналітичні функції менеджменту. Інформаційне забезпечення і зв'язок. Основні елементи прогнозування. Цілі та процес планування. Мотивація як функція менеджменту. Інноваційна (трансформаційна) функція менеджменту. Особливості функціональної спеціалізації управлінської діяльності. Сфери наукових управлінських досліджень функцій менеджменту. Первинна специфіка функціональної підготовки управлінських кадрів.

Сутність методів менеджменту та їх динаміка розвитку. Методи як професійний інструментарій управлінської праці. Класифікація методів менеджменту, їх поділ на три групи: методи направлені на працівника або групу працівників, методи направлені на організацію в цілому, комплексні методи з використанням певних управлінських технологій (ситуаційного аналізу, системного аналізу, структурно-функціонального аналізу, відтворювального аналізу). Базовий характер економічних методів менеджменту. Поняття позитивного і результативного балансу методів менеджменту. Компоненти досягнення ефекту організаційної синергії.

Поняття структурного і організаційного проектування. Система організаційного дизайну. Структурні компоненти організації менеджменту. Основні види організаційно-управлінських структур. Порівняльна характеристика організаційно-управлінських структур. Особливості та сучасний розвиток лінійно-функціональної взаємодії в системі побудови організаційно-управлінської структури економічної організації. Холдингова організація менеджменту. Визначення структурних факторів розвитку системи менеджменту.

Цільова спрямованість і системне значення сполучних процесів. Розвиток і формат сучасних комунікацій. Механізми прийняття управлінських рішень та критерії їх результативності. Раціональна модель прийняття управлінських рішень. Інноваційний вектор розробки і прийняття

управлінських рішень. Сучасне трактування персонал-технологій в менеджменті. Проблеми конвертації професійних та інтелектуальних управлінських знань та умінь (управлінського капіталу) у вартість. Форми загальної оцінки якості та результативності сполучних процесів системи менеджменту.

## **РОЗДІЛ ТРЕТІЙ. ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Етапи формування концепції пріоритетів менеджменту в системі: «виробництво-маркетинг-людський капітал». Роль соціально-економічних умов у розвитку управлінської діяльності. Об'єктивність пріоритетів управлінської діяльності. Формування статусу менеджера на підприємстві. Інноваційна економіка як фактор підвищення ролі людського капіталу. Розвиток процесів професіоналізації управлінської діяльності в контексті пріоритетів інноваційного розвитку менеджменту.

Процес взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту. Визначення механізму взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту і характеристика його складових елементів. Аналіз стадій взаємодії і періодів біфуркації. Формування системи інтегрального менеджменту.

Необхідність і умови накопичення, систематизації, практичного використання знань про управління. Загальний характер знань про управління. Економічна природа управлінських знань. Соціально-економічні умови розвитку суспільства як джерело формування науки управління. Історичні форми класифікації наукових шкіл менеджменту. Аналіз епох премодерну, модерну і постмодерну у формуванні та розвитку менеджменту. Модерністська характеристика сучасного менеджменту.

Ринкова система господарювання як адекватна середовище для формування науки менеджменту. Формування школи "індустріального менеджменту" Г.Тауна. Основні напрямки і характер дослідницьких робіт. Школа "наукового менеджменту" Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда. Принципи продуктивності Г. Емерсона. Школа управління НОТ як різновид школи "наукового менеджменту". Управлінські погляди М. Вітке. Структура ринкового механізму на мікрорівні і основні проблеми досліджень школи "наукового менеджменту". Формування сучасної структури ринку і нові напрямки розвитку науки менеджменту.

Роль соціально-психологічних методів менеджменту. Хоторнський експеримент Е. Мейо. Становлення школи "теорії людських відносин" в менеджменті. Базовий характер економічних методів менеджменту. Сучасні умови мотивації персоналу. Основні підходи аналізу мотивації персоналу А. Маслоу, Д. Макгрегора, У. Оучі, С. Кауфмана.

Постіндустріальні тенденції розвитку сучасної економіки. Поняття системи підприємницької економіки і якості управління. Нова школа «інноваційного менеджменту» П. Друкера. Об'єднання систем підприємництва та інноваційного розвитку. Розвиток менеджменту університетів «третього покоління». Поява нових постмодерністських тенденцій в розвитку науки менеджменту.

Формально-аналітичний стиль підготовки кадрів менеджменту. «Наукове управління» організацією. Формування структури базових знань кадрів менеджменту. Розробка універсальних технологій менеджменту. Межі

спеціалізації і кооперації управлінських функцій. Пріоритети функціональної і технократичної підготовки. Жорсткі ієрархічні структури управління. Переваги централізації управління і збільшення масштабів діяльності. Перехід від ремісничого до технократичному типу управління персоналом. Основні показники ефективності управлінського персоналу. Менеджмент і процеси четвертої промислової революції Індустрія 4.0.

Системні методи організації управлінського процесу. Організація як об'єкт управління. Основні складові організації: люди, цілі, управління. Теорія "людських відносин". Організація як частина великої системи. Внутрішнє середовище організації. Фактори взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Поняття управління організації як процесу. Організація як соціальна система. Характер мережевих методів менеджменту. Балансові методи. Структура комплексних методів менеджменту. Форми ситуаційного та системного аналізу в організації. Відтворювальний аналіз і показники ефективності менеджменту. Характер структурно-функціонального аналізу сучасної організації. Системний підхід у виборі методів менеджменту. Поняття пропорції і достатності методів менеджменту. Системна ефективність методів менеджменту.

Інноваційні технології підготовки управлінського персоналу. Ефективність процесу формалізації і накопичення знань з управління. Роль формалізованих технологій менеджменту та система їх обмежень. Стиль, досвід і активні системи розвитку професійних якостей. Концентрація якостей інноваційної функції по скалярною ланцюга управління. Стабільність і стимулювання інноваційної активності. Гнучкі модульні структури навчання управлінського персоналу. Поняття персоніфікації циклів навчання. Методи розвитку інноваційного мислення. Актуальні проблеми розвитку менеджменту в XXI столітті.

Теоретичні засади оцінки професійної діяльності управлінського персоналу. Розвиток сучасних моделей оцінювання професійної діяльності управлінського персоналу. Системний аналіз професійної діяльності управлінського персоналу. Інформаційні засади формування механізму оцінювання професійної діяльності управлінського персоналу. Концепція інтегральної якості професійної системи менеджменту.

Управлінський капітал в системі критеріїв інтегральної якості професійного менеджменту. Структурування системи управлінської діяльності. Формування показників спеціалізації управлінської діяльності як фактор ефективності та подальшої результативності менеджменту. Точки компетентності та критичної активності менеджменту. Завдання якісного формування науково-дослідницької бази менеджменту. Аналітична та практична сфера професійної діяльності в менеджменті. Управлінський капітал як відображення якості менеджменту в науковій, аналітичній та практичній сфері професійної діяльності. Управлінська команда інноваційного зразку як практична форма реалізації управлінського капіталу. Якості лідера і система організаційних і мотиваційних цінностей членів управлінської команди.

Формування механізму професіоналізації управлінської діяльності. Структурні елементи механізму та їх характеристика. Мотивація процесів дії та розвитку механізму професіоналізації менеджменту. Фактори і тенденції стримування процесів професіоналізації. Професіоналізація управлінської

діяльності як процес. Напрямки базового впливу сингулярності на процес професіоналізації менеджменту. Система первинної професійної освіти. Форми професіонального навчання менеджерів. Професіональна компетенція управлінських кадрів. Структурування рівнів професійної компетенції. Поняття граничного рівня професійної компетенції. Лінійний та функціональний рівень управлінської діяльності. Структурно-ієрархічна професійна компетенція. Інтегральна управлінська компетенція. Професійна та інтегральна компетенція управлінських команд. Інноваційна складова інтегральної якості (ефективної і результативної) роботи управлінських команд. Задачі з розвитку професіоналізації менеджменту в умовах четвертої промислової революції Індустрія 4,0 та інтегральної концепції супер інтелектуального суспільства 5.0.

Передумови розробки і впровадження механізму інтегральної підготовки управлінських кадрів. Структурні елементи механізму інтегральної якості підготовки менеджерів. Критерії і показники впровадження механізму інтегральної якості підготовки управлінських кадрів в контексті Індустрія 4.0. Концепція і трансформація управлінських кадрів і управлінської еліти в Україні. Інноваційна динаміка сучасних технологій підготовки управлінських кадрів. Структурні, функціональні та загально професійні зміни змісту спеціалізованої підготовки кадрів менеджменту. Інтегральна якість як базовий критерій сучасної підготовки менеджерів. Розвиток менеджерської науки та системні фактори щодо професійної кваліфікації викладацьких кадрів. Стратегія і системний зміст інноваційного розвитку професійної системи менеджменту.

Основні положення управлінської парадигми ХХІ століття. Управлінська еліта як домінуюча група, яка забезпечує якість соціально-економічного розвитку. Економічні реформи та створення позитивного майбутнього. Культурні та освітянські процеси в інноваційній економіці. Інноваційна роль середньої школи та університету в системі професіоналізації менеджменту, формування нових цінностей і поведінських установок. Сучасне розуміння термінів «професійна спеціалізація» та «професійний універсалізм». Самореалізація, індивідуалізм, довгостроковий погляд на соціально-економічний розвиток як ефективні якості управлінського персоналу. Управлінські фактори формування стійкого механізму соціально-економічного зростання. Інноваційні чинники процесу професіоналізації управлінської діяльності. Професійний менеджмент і концепція креативного класу Р. Флоріда для інноваційного суспільства.

Інноваційна якість інтегрального менеджменту в епоху сингулярності. Основні міфи про менеджмент та їхні подолання. Системні когнітивні упередження в менеджменті. Функції менеджменту у контексті свідомості, креативності, творчості та інноваційного стилю діяльності менеджерів. Ціннісні орієнтації управлінського процесу та характер їх зміни. Сучасна інтегральна якість менеджменту з позицій нових функціональних обов'язків менеджменту економічної організації. Вплив виконавчих видів мистецтва на систему менеджменту. Дії менеджменту як виконавського мистецтва. Інтегральна якість виконання як система. Професійні знання, культура, розум, інтуїція. Процес досягнення якості. Форми і методи впливу різних видів мистецтва на систему професійної підготовки менеджерів. Управлінські інновації та інтегральна якість менеджменту як ознаки розвитку

сучасного мистецтва.

Інноваційна роль соціокультурних чинників на розвиток інноваційного суспільства. Довгостроковий горизонт реалізації соціокультурних чинників. Прямий вплив соціокультурних чинників на формування сталого механізму економічного зростання. Дослідження і структурування критеріїв впливу соціокультурних показників («вимірювання Хофстеде») на розвиток суспільства по Г. Хофстеде. Склад і відмінності індикаторів для оцінки соціокультурного розвитку. Соціокультурний контекст інтегрального менеджменту. Прогностична модель соціокультурних показників для України. Формування мотиваційного механізму розвитку інтегрального менеджменту в Україні. Пріоритетна реалізація вищих потреб суспільства для формування креативного класу менеджерів. Базовий контекст соціокультурного розвитку інтегрального менеджменту в Україні і XXI столітті.

Вплив соціокультурного розвитку на формування інтегральної якості професійної системи менеджменту. Менеджмент як феномен культури. Національні та інтернаціональні характеристики в теорії та практиці менеджменту. Національний менталітет та системна якість менеджменту. Менеджмент у контексті національної економічної культури. Фактор ментальності у формуванні національної системи менеджменту. Проблеми соціокультурної адаптивності технологій менеджменту. Культурологічні аспекти управління трансформацією соціально-економічних систем. Інноваційна культура та розвиток нової системи лідерства. Нова роль управлінських інновацій. Менеджмент як пріоритетний фактор у забезпеченні стратегії соціально-економічного росту. Культура сучасного лідера та його персоніфікована відповідальність за результати діяльності. Система соціокультурних комунікацій лідера та управлінської команди. Соціокультурні контексти формування національної управлінської еліти.

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Зміст тестових завдань визначається на основі Програми вступного іспиту на третій (освітньо-науковий) рівень освіти за спеціальністю 073 Менеджмент.

Результат вступного випробування оцінюється за шкалою від 0 до 100 балів.

0 – 59 незадовільно;

60 – 74 задовільно;

75 – 89 добре;

90 – 100 відмінно.

Тест вступних випробувань складається із завдань з вибором тільки однієї правильної відповіді.

Запропоновані екзаменаційні тести складаються з 25 завдань закритого типу. Кожна правильна відповідь оцінюється в 4 бали, а неправильна – у 0 балів.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Аднер Р. Широкий поглядом. Нова стратегія інновацій. К.: Лабораторія, 2022. – 256 с.
2. Брабандер Л. де, Айні А. Думай поза шаблонами: інноваційна парадигма креативності в бізнесі. Київ: Форс Україна, 2017. - 368 с.
3. Гріффітс К. Посібник із креативного мислення. Харків: Вид-во «Ранок: Фабула, 2020. 288 с.
4. Гупта С. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу. Київ: Вид. група КМ-БУКС, 2020. 320 с.
5. Деан С. Як ми вчимося. Чому мозок навчається краще, ніж машина... Поки що. Київ: Лабораторія, 2021. 288 с.
6. О'Конор Дж., Макдермотт І. Системне мислення. Пошук неординарних творчих рішень. Київ: Наш Формат, 2018. 240 с.
7. Канеман Д. Мислення швидке й повільне. Київ: Наш Формат, 2021. 480 с.
8. Кауфман С. За межами піраміди потреб. Новий погляд на самореалізацію. Київ: Лабораторія, 2021. 432 с.
9. Гоулман Д. Соціальний інтелект. Нова наука про людські відносини. Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2020. 400 с.
10. Кузнецов Е.А. Концепти інтегральної якості професійної системи менеджменту: майстер-клас, матеріали науково-методологічного семінару. Одеса: Фенікс, 2020. 114 с.
11. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
12. Кузнецов Е.А. Професіоналізація менеджменту. Інноваційна парадигма в контексті Індустрія 4.0: майстер-клас, матеріали науково-методологічного семінару. Одеса: Фенікс, 2022. 130 с.
13. Кузнецов Е.А. Управлінський капітал: майстер-клас, матеріали науково-методологічного семінару. Одеса: Фенікс, 2020. 118 с.
14. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керування компанією. Київ: Наш Формат, 2018. 400 с.



15. Нібон Р. Як стати експертом. Шлях до майстерності. Х.: Віват, 2023. – 304 с.
16. Тегмарк М. Життя 3.0. Доба штучного інтелекту. Київ: Наш формат, 2019. 432 с.
17. Харарі Ю.Н. 21 урок для 21 століття. Київ: Форс Україна, 2019. 416 с.

### Додаткова

1. Кауфман Джош. МВА в домашніх умовах. Шпаргалки бізнес-практика / пер. з англ. Євгеній Кузнецов. – К.: Наш формат, 2018. 416 с.
2. Кузнецов Е.А., Кузнецова З.В. Актуалізація принципів управлінського конституціоналізму професійної системи менеджменту. Розділ 14 // Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика. Монографія, книга п'ята / [за ред. д.е.н., проф. Кузнецов Е.А.], - Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. – 364 с.
3. Кузнецов Е.А. Принципи демократичної меритократії професійної системи менеджменту / Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Т. 16, Вип. 3 (37): збірка наукових праць. – Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2017. – С. 9-19.
4. Маленька книга премудростей менеджменту. 90 важливих цитат та поради щодо їх застосування у бізнесі / Джеймс МаГрет; пер. з англ. О. Лобастової. – К.: Вид. група КМ-БУКС, 2018. – 256 с.
5. Мейсон П. Посткапіталізм. Путівник у майбутнє. Київ: Наш формат, 2019. 360 с.
6. Морган Дж. Лідер майбутнього. 9 навичок та ідей, що зроблять вас успішними в наступні 10 років. Харків: ВіватЮ 2022. – 320 с.
7. Найкращі менеджмент-ідеї від Harvard Business Review, 2019; Пер. з англ. К. Козачук. – К.: Вид. група КМ-БУКС, 2019. – 288 с.
8. Фергюсон Ніл. Цивілізація. Як Захід став успішним / пер. з англ. В. Циба. – К.: Наш формат, 2017. – 488 с.
9. Харарі Ю.Н. 21 урок для 21 століття. Київ: Форс Україна, 2019. 416 с.
10. Шарма Ручір. Злет і занепад країн. Хто виграє та програє на світовій арені / пер. з англ. Андрій Іщенко. – К.: Наш формат, 2018. – 408 с.

### Електронні інформаційні ресурси:

1. Бази даних статистики Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Довідник ЦРУ по країнам світу. URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
3. Євростат. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
4. Національна платформа малого та середнього бізнесу. URL: <https://platforma-msb.org/>
5. Національне рейтингове агентство Рюрік. URL: <http://rurik.com.ua/>
6. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/statistic>
7. ОЕСР. Бібліотека. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/ukraine>
8. ОЕСР. URL: <http://www.oecd.org/countries/ukraine/>
9. Пенсійний фонд України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/statystyka/>
10. Портал для підприємців. Аналітичні матеріали. URL: <https://sme.gov.ua/analitichni-materialy/>

11. Світовий банк. URL: <https://data.worldbank.org/>
12. Світова статистика у реальному часі. URL: <https://www.worldometers.info/uk/>
13. Світовий Атлас даних. URL: <https://knoema.ru/atlas>
14. Фіскальна служба України. Митна статистика. URL: <http://sfs.gov.ua/ms/>

Декан економіко-правового  
факультету, д.ю.н., професор

Людмила ТОКАРЧУК