

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ім. М.І. ПИРОГОВА**



ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова Приймальної комісії,
ректор Вінницького національного
медичного університету ім. М.І. Пирогова

Вікторія ПЕТРУШЕНКО
Вікторія ПЕТРУШЕНКО

« 08 » шравчя 2026 р.
« 08 » шравчя 2026 р.

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

Рівень вищої освіти

Третій (освітньо-науковий)

Ступінь вищої освіти

Доктор філософії (PHD)

Галузь знань

D «Бізнес, адміністрування та право»

Спеціальність

D 3 «Менеджмент»

Вінниця 2026

ЗМІСТ

1. Пояснювальна записка.....	3
2. Зміст програми.....	4
Розділ 1. Основи менеджменту та організаційної діяльності.....	4
Розділ 2. Інструменти та методи управління.....	5
Розділ 3. Стратегічне управління та інноваційний розвиток.....	6
3. Список рекомендованої літератури.....	7
4. Список інформаційних ресурсів.....	13
Додаток 1. Критерії оцінювання, структура оцінки та порядок оцінювання підготовленості навчальних досягнень осіб, які складають вступний іспит до аспірантури за спеціальністю D 3 «Менеджмент» Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова МОЗ України.....	15

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програма вступного іспиту за спеціальністю D 3 «Менеджмент». Програму вступного іспиту для осіб, які вступають на навчання до Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова МОЗ України для здобуття ступеня доктора філософії (PhD) в галузі D «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D 3 «Менеджмент» (третій освітньо-науковий рівень вищої освіти) на основі освітньо-кваліфікаційного рівня «Спеціаліст» або освітнього ступеня «Магістр».

Прийом здобувачів освіти. Прийом осіб для здобуття третього освітньо-наукового рівня вищої освіти доктора філософії (PhD) в галузі D «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D 3 «Менеджмент» у Вінницькому національному медичному університеті ім. М. І. Пирогова МОЗ України проводиться за результатами фахового вступного іспиту.

Вступний іспит. Вступний іспит проводиться у формі письмового тестування. Мета вступного іспиту полягає у з'ясуванні рівня теоретичних знань, практичних умінь і навичок, необхідних для опанування нормативних і варіативних дисциплін відповідно до програми підготовки фахівця за освітньо-науковим рівнем вищої освіти доктора філософії (PhD) в галузі D «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D 3 «Менеджмент».

Вимоги до здібностей і підготовленості вступників. Для успішного засвоєння дисциплін, передбачених навчальним планом для підготовки здобувачів за освітньо-наукового рівня вищої освіти доктора філософії (PhD) в галузі D «Бізнес, адміністрування та право» за спеціальністю D 3 «Менеджмент» вступники повинні мати базову вищу освіту за освітньо-кваліфікаційним рівнем «Спеціаліст» або за освітнім ступенем «Магістр» та здібності до оволодіння знаннями, уміннями і навичками у галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право». Обов'язковою умовою є вільне володіння державною мовою.

Характеристика змісту програми. Змістом програми є питання з менеджменту, організаційної поведінки, стратегічного, фінансового, інвестиційного та маркетингового менеджменту, які охоплюють знання, необхідні для засвоєння нової інформації за спеціальністю D 3 «Менеджмент», а саме: поняття менеджменту, організаційні процеси, методи прийняття управлінських рішень, знання основ планування, організації, мотивації та контролю, сучасні підходи до стратегічного управління та впровадження змін, принципи інноваційного розвитку та управління проєктами, тенденції у фінансовому та інвестиційному менеджменті, основи маркетингових досліджень, управління брендом та ринковими комунікаціями, міжнародні напрями менеджменту, принципи відповідального управління, базові знання для здійснення аналітичної роботи, прийняття ефективних рішень і розробки стратегій для розвитку організацій у динамічному середовищі.

2. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

Розділ 1. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 1. Організація як економічна система та об'єкт управління

Поняття організації та її основні характеристики. Організація як відкрита система. Елементи економічної системи організації. Життєвий цикл організації. Цілі та місія організації. Види організацій (комерційні, некомерційні, державні).

Внутрішнє середовище організації: структура, процеси, ресурси. Зовнішнє середовище організації: фактори прямого та опосередкованого впливу. Управління взаємодією організації із зовнішнім середовищем. Організаційна структура: типи та принципи побудови.

Механізми координації в організації. Системний підхід в управлінні організацією. Інформаційна система організації. Культура організації та її вплив на управління. Ефективність організації: критерії та методи оцінки.

Тема 2. Розвиток менеджменту як сфери наукового пізнання

Історія виникнення менеджменту. Класичні школи менеджменту. Науковий менеджмент: основи та представники. Адміністративна школа управління: принципи Анрі Файоля.

Теорія людських відносин Елтона Мейо. Школа поведінкових наук. Еволюція управлінської думки у ХХ столітті. Сучасні підходи до менеджменту. Системний підхід в управлінні. Ситуаційний підхід у менеджменті. Трансформаційний менеджмент: виклики та перспективи. Вплив глобалізації на розвиток менеджменту. Етика та соціальна відповідальність у менеджменті. Тренди сучасного менеджменту.

Тема 3. Організаційна поведінка

Основи організаційної поведінки. Людина як суб'єкт організаційної системи. Мотивація: теорії та практичні напрямки. Лідерство та стилі керівництва. Групова динаміка в організації. Організаційна культура та її вплив на поведінку працівників.

Конфлікти в організації: причини та управління. Емоційний інтелект у роботі. Задоволеність роботою та продуктивність. Організаційні зміни: сприйняття і вплив. Комунікація в організації: роль та проблеми.

Стрес та управління ним у робочому середовищі. Диверсифікація та інклюзія в організаціях. Етична поведінка в організаційному середовищі. Вплив технологій на організаційну поведінку.

Розділ 2. ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

Тема 1. Теорія і методи прийняття управлінських рішень

Сутність управлінських рішень. Процес прийняття управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень. Фактори, що впливають на прийняття рішень. Раціональний підхід до прийняття рішень. Методи кількісного аналізу рішень. Методи якісного аналізу рішень. Теорія ігор у прийнятті рішень. Методи оцінки ризиків і невизначеності.

Використання інформаційних технологій у прийнятті рішень. Групові рішення: переваги та недоліки. Етичні особливості у прийнятті рішень. Моніторинг і контроль виконання рішень. Помилки у прийнятті рішень та їх уникнення. Культура прийняття рішень в організації.

Тема 2. Операційний менеджмент

Операційний менеджмент: сутність і значення. Процес операційної діяльності. Планування операційної діяльності. Управління виробничими процесами. Контроль якості продукції та послуг. Управління процесами з мінімізацією витрат: основи та принципи.

Управління запасами. Ланцюг поставок: планування та оптимізація. Управління виробничими потужностями. Технологічні процеси: вибір та оптимізація. Системи автоматизації виробництва. Вплив діджиталізації на операційний менеджмент. КРІ в операційному управлінні. Оцінка ефективності операцій. Гнучкі методи управління операціями.

Тема 3. Фінансовий менеджмент

Основи фінансового менеджменту. Фінансова стратегія організації. Управління фінансовими потоками. Аналіз фінансового стану організації. Управління прибутком. Фінансове планування та прогнозування. Бюджетування: методи та інструменти. Управління витратами.

Джерела фінансування діяльності організації. Фінансовий контроль: методи та інструменти. Ризики у фінансовому менеджменті. Управління капіталом організації. Інвестиційна привабливість компанії. Використання ІТ у фінансовому менеджменті. Роль фінансового менеджменту у забезпеченні сталого розвитку.

Тема 4. Інвестиційний менеджмент

Сутність та цілі інвестиційного менеджменту. Інвестиційна діяльність: поняття та види. Джерела фінансування інвестицій. Аналіз інвестиційних ризиків. Методи оцінки інвестиційних проектів. Капітальні інвестиції: планування та реалізація. Управління портфелем інвестицій.

Державне регулювання інвестиційної діяльності. Стратегії інвестування в умовах невизначеності. Інвестиції в інновації та технології. Залучення прямих іноземних інвестицій. Управління венчурним капіталом. Інструменти ринку цінних паперів. Інвестиційна привабливість регіонів та галузей. Оцінка ефективності інвестиційних проектів.

Розділ 3. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

Тема 1. Стратегічний менеджмент

Сутність та значення стратегічного менеджменту. Процес стратегічного управління. Місія, візія та цінності організації. Аналіз зовнішнього середовища: PESTEL-аналіз. Аналіз внутрішнього середовища: VRIO-аналіз. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування. Формулювання стратегічних цілей.

Конкурентні стратегії за Майклом Портером. Корпоративні стратегії диверсифікації. Інноваційні стратегії. Реалізація стратегії: інструменти та методи. Оцінка та контроль стратегічного плану. Ризики в стратегічному управлінні. Стратегії глобалізації та адаптації. Стратегії сталого розвитку.

Тема 2. Управління інноваціями

Поняття інновацій та їх класифікація. Інноваційний процес: етапи та управління. Джерела інновацій в організації. Стимулювання інноваційної активності персоналу. Управління дослідженнями та розробками. Інноваційні бізнес-моделі. Роль лідерства в управлінні інноваціями. Інноваційні екосистеми.

Технологічний розвиток та управління змінами. Захист інтелектуальної власності в інноваційній діяльності. Інноваційні проекти: управління та фінансування. Оцінка ефективності інновацій. Ризики в інноваційному менеджменті. Діджиталізація як напрямок інновацій. Інновації в глобальному розумінні.

Тема 3. Управління змінами

Поняття та важливість управління змінами. Види змін в організації. Етапи процесу змін за Куртом Левіном. Аналіз потреби у змінах. Опір змін: причини та подолання. Роль лідера в управлінні змінами. Комунікація під час змін.

Планування та реалізація змін. Методи оцінки успішності змін. Управління проектами змін. Культура змін в організації. Інновації як драйвер змін. Ризики в управлінні змінами. Вплив глобальних трендів на зміни в організаціях. Психологічні особливості впровадження змін.

Тема 4. Маркетинговий менеджмент

Поняття маркетингового менеджменту. Аналіз ринку: методи та інструменти. Поведінка споживачів: вивчення та вплив. Сегментація ринку та визначення цільових сегментів. Розробка маркетингових стратегій. Брендинг: створення та управління брендом. Інтернет-маркетинг: можливості та інструменти.

Управління продуктом: життєвий цикл та інновації. Управління ціноутворенням. Канали збуту та їх оптимізація. Комунікаційні стратегії: реклама, PR, просування. Маркетинговий контроль: аналіз ефективності кампаній. CRM-системи у маркетинговому менеджменті. Маркетингові дослідження: методологія та етапи. Етика та відповідальність у маркетингу.

3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Алькема В.Г., Сумець О.М., Кириченко О.С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023. 244 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0036.pdf
2. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/items/f91bffe6-1fa4-4dc1-b873-66e018dd7b0f/full>.
3. Алексєнко Л., Брич В., Борисяк О. Менеджмент персоналу: підручник. За заг. ред. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49018>
4. Борщ В.І., Рудінська О.В., Кусик Н.Л. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник. Херсон: Олді+, 2022. 264 с. URL: <https://emed.library.gov.ua/wp-content/uploads/tainacan-items/26427/80708/Menedzhment-ta-marketynh-v-okhoroni-zdorovia.pdf>.
5. Вишнівецький І.І., Гур'янов В.Г., Жила А.В., Журавель В.І., Кожемякіна Т.В., Короткий О.В., Парій В.Д., Матукова Г.І., Матукова-Ярига Д. Г., Юнгер В. І Менеджмент у системі медичної допомоги населенню: навчальний посібник. За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В.Д. і д.мед.н., проф. Журавля В.І.; Національний медичний університет імені О.О. Богомольця. Київ, 2023. 1289 с. URL: <http://ir.libraryntu.com/handle/123456789/7203>
6. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент : навчальний посібник /– Вид. 2-ге переробл. і допов. – Львів : «Новий Світ-2000», 2025. – 356 с. ISBN 978-617-7519-47-7. URL: <https://ns2000.com.ua/menedzhment-navchal-nyu-posibnyk/>
7. Худецький І.Ю., Антонова-Рафі Ю.В, Пономарьов Е.Е. Основи менеджменту, маркетингу та економіки в галузі охорони здоров'я: навчальний посібник до вивчення дисципліни «Основи менеджменту, маркетингу та економіки галузі охорони здоров'я» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: 2022. 200 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/564de540-fd83-4995-b1b4-505e456fc246>

Допоміжна:

1. Abaku G. A., Odimarha A. C. Sustainable Supply Chain Management in the Medical Industry: a Theoretical and Practical Examination. *International Medical Science Research Journal*, Vol. 4, Issue 3. 2024. P. 319-340, DOI: 10.51594/imsrj.v4i3.931
2. Adedoyin Tolulope Oyewole, Chinwe Chinazo Okoye, Onyeka Chrisanctus Ofodile, Olubusola Odeyemi, Omotoya Bukola Adeoye, Wihelmina Afua Addy, Yinka James Ololade. Human resource management strategies for safety and risk mitigation in the oil and gas industry: a review. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, Volume 6, Issue 3, March 2024. P. 623-633. DOI: 10.51594/ijmer.v6i3.875

3. Dr. Glenn R. Andrin, Osias Kit T. Kilag, Dr. Elma S. Groenewald, Dr. Janelle Benitez, Faith P. Dagala, LPT, MAEd, Redgie G. Ubay. Borderless Learning Environments: Impacts on Educational Management Strategies. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence*. 2024. Volume 1, Issue Volume 2. P. 43-49. URL: https://www.researchgate.net/publication/378498277_Borderless_Learning_Environments_Impacts_on_Educational_Management_Strategies
4. Griva A. et al. Making space for time: Strategies for the design of time-aware hybrid work. *Information Systems Journal*. 2025. T. 35. Volume 2. P. 611-645. DOI: <https://doi.org/10.1111/isj.12552>
5. Naamati-Schneider L., Arazi-Fadlon M., Daphna-Tekoah S. Strategic technological processes in hospitals: Conflicts and personal experiences of healthcare teams. *Nursing ethics*. 2025. T. 32. Volume 1. P. 236-252. DOI: <https://doi.org/10.1177/09697330241252876>
6. Oso O. B. et al. Private equity and value creation in healthcare: A strategic model for emerging markets'. *International Journal of Medical and All Body Health Research*. 2025. T. 6. Volume 1. P. 55-73. DOI: <https://doi.org/10.54660/IJMBHR.2025.6.1.55-73>
7. Pashkovskiy S.M., Holovchuk Y.O., Kalnysh V.V., Shvets A.V., Honcharov O.L., Koval N.V., Saichuk O.V. Occupational burnout and stress among medical staff: empirical analysis and strategies for minimizing their negative impact. *Ukrainian journal of military medicine*. 2026. № 7. pp. 5-18. DOI: [https://doi.org/10.46847/ujmm.2026.1\(7\)-005](https://doi.org/10.46847/ujmm.2026.1(7)-005)
8. Snigdha E.Z. et al. Cybersecurity in Healthcare IT Systems: Business Risk Management and Data Privacy Strategies. *The American Journal of Engineering and Technology*. 2025. T. 7. Volume 03. P. 163-184. DOI: <https://doi.org/10.37547/tajet/Volume07Issue03-15>
9. Wang, R. Safeguarding Enterprise Prosperity: An In-depth Analysis of Financial Management Strategies. *J Knowl Econ*. 2024. T. 15. P. 17676-17704. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01752-z>
10. Willie M.M. Strategies for Enhancing Training and Development in Healthcare Management. *Advances in Human Resource Management Research*. 2025. T. 3. Volume 1. P. 44-59. DOI: <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v3i1.408>
11. Алькема В., Діденко В. Планування стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в сучасних умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024. № 1 (73). С. 139-146. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-139-146>
12. Антипенко Н.В., Вовк М.О., Бучнів М.М., Зось-Кіор М.В. Моделювання системи маркетингового та технологічного менеджменту конкурентоспроможного підприємства в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.15>
13. Бабенко М. М. Експертна оцінка проблем публічного управління у контексті реформування вітчизняної галузі охорони здоров'я. *Фармацевтичний часопис*. 2024. № 2. С. 85-92. DOI:

<https://doi.org/10.11603/2312-0967.2024.2.14637>

14. Баб'як О. В. Визначення сутності публічного управління охороною здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 166-170. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.14.166>

15. Боришкевич І.І., Гой Н.В., Жук О.І. Теоретичні основи управлінського потенціалу керівника у сфері охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 67-72. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.31-40>

16. Вівсянник О.М. Управління охороною здоров'я на основі соціальних напрямів діяльності держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 9. С. 141-145. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.9.141>

17. Герасимюк К., Черешнюк Г., Заболотенко Д. Системний підхід у підготовці менеджерів сфери охорони здоров'я: синергія самоменджменту та комунікативного менеджменту. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8 (36). С. 262-372. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-362-372](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-362-372)

18. Гладкова О., Деренська Я. Управління закладами охорони здоров'я на засадах lean-менеджменту з метою посилення їх конкурентних переваг. *Сталий розвиток економіки*. 2024 № 1 (48). С. 249-256. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-35>

19. Гладкова О. В. Впровадження інструментів lean-менеджменту в управління закладом охорони здоров'я. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 145-152.

20. Головчук Ю. О. Управління розробкою бізнес-моделей у сфері приватних медичних закладів. Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків. 15-16 лют. 2024. Харків, 2024. С. 119-121.

21. Головчук Ю.О. Адаптація європейського досвіду впровадження цифрових технологій в освітні та медичні заклади України. Цифровізація як інструмент забезпечення якості надання освітніх послуг з урахуванням європейського досвіду [колективна монографія] / за ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп: Запоріжжя: ФОП Мокшанов В.В., 2024. С. 240-289. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24081>

22. Головчук Ю.О., Боровик А. Стратегічне управління комунікаційними процесами в закладах охорони здоров'я. Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку», Київ, 10 квітня. 2025 р. / за ред. Захарченко П. В. Київ : видавець КНУБА, 2025. 768 с. С. 202-204. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9874>

23. Головчук Ю.О., Вергелес К.М., Назарчук О.А., Ночвіна О.А., Мазур Г.М. Інновації в електронній охороні здоров'я як складова менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61>

24. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Мазур Г.М., Герасимюк К.Х. Соціально-економічний підхід до функціонування соціальної сфери в умовах

консалтингової підтримки. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.46>

25. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Ночвіна О.А., Дибчук Л.В., Мазур Г.М. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 44-52. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>

26. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Палагнюк Г.О., Трет'яков М.С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>

27. Головчук Ю.О., Карачина Н.П., Дибчук Л.В., Рисинець Т.П., Середницька Л.П. Роль менеджменту у забезпеченні транспарентності як основного принципу маркетингу у медичній сфері. *Ефективна економіка*. 2025. №2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.22>

28. Головчук Ю.О., Палагнюк Г.О. Стратегії впровадження телемедицини в управлінні медичними закладами. Матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 29 квітня. 2025 р. / за ред. Носенко Ю.Г. Київ : видавець ІЦО НАПН, 2025. 317 с. С. 290-294. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10090>

29. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Карачина Н.П., Романенко С.В. Маркетинг і консалтинг у соціальній сфері та бізнесі в умовах цифрової трансформації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 8. С. 95-102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.8.95>

30. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Лепетан І.М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 31-38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>

31. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Лепетан І.М. Операційний менеджмент як інструмент реалізації стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 15. С. 33-40. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.33>

32. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П. Формування психологічної стійкості кадрів в умовах стратегічних змін. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. DOI: [10.32702/2307-2105.2025.7.14](https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.14)

33. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П., Герасимюк К.Х. Тренінги і консультування як інструменти управління проектами в системі сучасного маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 28-36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.28>

34. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Рисинець Т.П., Мазур Г.М. Соціальний менеджмент як інструмент запобігання міжвіковим конфліктам у проєктному середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 79-86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.16.79>

35. Головчук Ю.О., Поліщук С.С., Палагнюк Г.О. Імплементация програми медичних гарантій у стратегічне планування закладів охорони

здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.30>

36. Головчук Ю.О., Поліщук С.С., Ночвіна О.А., Палагнюк Г.О. Кадрове забезпечення публічного управління в системі соціального менеджменту. *Ефективна економіка*. 2026. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.17>

37. Головчук Ю.О., Романенко С.В. Системний підхід до управління ресурсами в медичних закладах – інтеграція людських, матеріальних і технічних ресурсів. Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики». Харків, 3 квітня 2025 р. – Харків : ВСП «Харківський торговельно- економічний фаховий коледж ДТЕУ». 2025. С. 127-129. URL: <https://dSPACE.vntmu.edu.ua/123456789/9790>

38. Графська О. Сучасні тенденції управління закладами охорони здоров'я: аналіз світового досвіду. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-113>

39. Гуржий П.О. Стратегічне управління закладом охорони здоров'я в умовах невизначеності ринку медичних послуг. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2025. № 1 (10). С. 65-74. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1\(10\).332422pp65-74](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332422pp65-74)

40. Гусаревич Н.В., Смирнова І.М., Папп В.В. Цифрове управління підприємницькою діяльністю. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 3-7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-1>

41. Дачій Н.В., Драган І.В., Мосюрчак К.О. Публічне управління здоров'ям населення як системотворчою ланкою та кінцевим результатом діяльності системи охорони здоров'я та надання медичних послуг. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.10.5>

42. Денисенко М.П., Бреус С.В., Левченко О.М. Методи та моделі управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17009682>

43. Замчий С.В. Реалізація державної політики розвитку системи охорони здоров'я в умовах європейської інтеграції на засадах стратегії управління ризиками. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2. С. 155-172. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-09>

44. Зошук І., Стахів О. Забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах сучасних трансформацій. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1 (30). С. 357-368. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-357-368](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-357-368)

45. Квітка С., Миргородська М. Цифрова трансформація системи охорони здоров'я: фактори впливу на якість життя населення. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12 (1). С. 14-21. DOI: <https://doi.org/10.15421/152402>

46. Козаченко Г.В., Сологуб О.В. Механізми публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні: стан і системотворення. *Бізнес Інформ*.

2024. № 2. С. 36-46. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-36-46>

47. Квітка С., Миргородська М. Цифрова трансформація системи охорони здоров'я: фактори впливу на якість життя населення. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12 (1). С. 14-21. DOI: <https://doi.org/10.15421/152402>

48. Кулініч Т., Білецька Н., Галаченко О. Стале підприємництво: аналіз тенденцій цифрового обліку, менеджменту та маркетингу в регіональному та глобальному вимірі. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 54-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-10>

49. Купріна Н.М. Аспекти управління закладами охорони здоров'я України в сучасних умовах. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2025. № 1 (10). С. 82-89. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1\(10\).332491pp82-89](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332491pp82-89)

50. Лебедева Н. Антикризовий менеджмент маркетинг як стратегія розвитку бізнесу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-171>

51. Лепетан І. Організація діловодства в управлінській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-49>

52. Лепетан І.М., Гайворонюк О.О. Основні елементи системи управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.69>

53. Лепетан І.М. Бренд-менеджмент та комунікаційні стратегії в охороні здоров'я: ключові аспекти та значення. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.34>

54. Ліба Н.С., Білак О.М. Особливості управління грошовими потоками в різних системах охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.23>

55. Лопаткіна О.О. Політика публічного управління у сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану. *Публічне управління і політика*. 2024. Вип. 2. С. 21-28. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.03>

56. Осипова Є., Покотило Б. Брендінг та репутаційний менеджмент як інструмент побудови довіри до бренду. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 230-234. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-37>

57. Паламаренко Я.В. Методи стратегічного управління в закладах охорони здоров'я: сучасні підходи та практичні інструменти. Сучасні напрями змін в управлінні охороною здоров'я: модернізація, якість, психологія та комунікація: II міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 30 трав. 2025 р. Одеса, 2025. С. 128-131. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10496>

58. Паламаренко Я.В., Вороний Д.Р. Інноваційні підходи до мотивації персоналу у підприємницькій діяльності. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (ХДУ, 13-14 листопада 2025 р.) / за ред. Мельникової К.В. Івано-

Франківськ: ХДУ, 2025. 641 с. С. 91-93. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/11351>

59. Сумець О. Оцінка результативності реалізації управлінського рішення в загальній системі менеджменту закладу охорони здоров'я. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №1(73). С. 147-157. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-147-157>

60. Станасюк Н., Мінко А. Необхідність стратегічного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я та його ключові орієнтири. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-55>

61. Сумець О., Перог Т. Проблеми управління середнім медичним персоналом вітчизняних закладів охорони здоров'я. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024. №3 (75), С. 102-107. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-102-107>

62. Тимошенко В. Трансформація функцій управління персоналом в умовах змін. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 240-243. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-39>

63. Тягунова З.О., Кручак Л.В. Цифровий менеджмент як платформа стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних криз. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 87-91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-16>

64. Фіщук Н., Фіщук Б. Організаційно-економічні особливості функціонування закладів охорони здоров'я в умовах трансформаційних викликів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2 (42). С. 164-177. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-164-177](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-164-177)

65. Худоба О.В. Пандемія COVID-19 як імпульс до переоцінки практик в системі охорони здоров'я: вплив на стратегії публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 7. С. 203-208. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.7.203>

66. Черчик Л., Матюшко Ю., Ярош П. Профіль компетентностей як інструмент самоменеджменту розвитку персоналу закладів охорони здоров'я. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2025. Т. 2. № 42. С. 132-139. DOI: [10.29038/2786-4618-2025-02-132-139](https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-132-139)

67. Шевчук А. Використання ШІ для захисту цифрового активу щодо управління бізнес процесами в умовах цифрових трансформацій: еволюція та майбутнє. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 244-249. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-40>

68. Шишка І.В. Визначення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища системи охорони здоров'я України. *Entrepreneurship and Innovation*. 2023. № 28. С. 87-91. DOI: [10.32782/2415-3583/28.14](https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.14)

69. Шпиґа П.С., Карпенко О.В., Осьмак А.С., Карпенко Ю.В., Качмарський Є.І. Інструменти реінжинірингу державного управління у сфері охорони здоров'я: штучний інтелект та цифрові системи персональної ідентифікації пацієнтів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.5.2>

70. Ярмус Т.Б. Характеристика елементів системи управління

персоналом. *Академічні візії*. 2024. № 37. С. 1-11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14197624>

4. СПИСОК ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ

1. Електронна адреса сайту ВНМУ ім. М.І. Пирогова. URL: <http://vnmui.edu.ua>
2. Електронна адреса сайту бібліотеки ВНМУ ім. М.І. Пирогова. URL: <http://library.vnmui.edu.ua>
3. Репозиторій ВНМУ ім. М.І. Пирогова. URL: <https://dspace.vnmui.edu.ua/>
4. Електронна адреса сайту кафедри менеджменту та маркетингу. URL: <https://new.vnmui.edu.ua/department/64>
5. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр>
6. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
7. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
8. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15.12.1993 р. № 3689-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>
9. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>
10. Закон України «Про страхування» від 18.11.2021 р. № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>
11. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
12. Національна бібліотека України імені Я. Мудрого. URL: <https://nlu.org.ua/>
13. Державна науково-педагогічна бібліотека України ім. В.О. Сухомлинського. URL: <http://www.dnrb.gov.ua/>
14. Одеська національна наукова бібліотека. URL: <https://odnb.odessa.ua/>
15. Центральна наукова бібліотека Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. URL: <http://www-library.univer.kharkov.ua/>
16. Наукова бібліотека Львівського національного університету ім. І.Я. Франка. URL: <https://www.lnulibrary.lviv.ua/resources/electronic-libraries/>
17. Наукова бібліотека Черкаського національного університету ім. М. Максимовича. URL: <https://biblioteka.cdu.edu.ua/>
18. Наукова бібліотека Харківського національного медичного університету. URL: <https://libr.knmu.edu.ua/>
19. Google Академія. URL: <https://scholar.google.com>
20. Prometheus – платформа онлайн-курсів. URL: <https://prometheus.org.ua/>

21. Студія онлайн-освіти Educational Era. URL: <https://ed-era.com>
22. Дія. Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua>
23. Освітня онлайн-платформа. URL: <https://sendpulse.ua>
24. Платформа онлайн-освіти. URL: <https://impactorium.org>
25. Освітній хаб – EduHub.in.ua. URL: <https://eduhub.in.ua>

Голова предметної екзаменаційної комісії,
д.е.н., в.о. завідувача кафедри
менеджменту та маркетингу


Юлія ГОЛОВЧУК

**КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ, СТРУКТУРА ОЦІНКИ ТА ПОРЯДОК
ОЦІНЮВАННЯ ПІДГОТОВЛЕНОСТІ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ
ОСІБ, ЯКІ СКЛАДАЮТЬ ВСТУПНИЙ ІСПИТ ДО АСПІРАНТУРИ
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ D 3 «МЕНЕДЖМЕНТ»
ВІННИЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО МЕДИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ім. М.І. ПИРОГОВА МОЗ УКРАЇНИ**

1. Вступні випробування до аспірантури за спеціальністю D 3 «Менеджмент» проводиться у формі вступного фахового іспиту (фахового випробування) шляхом складання письмового тестового іспиту.

2. Кожний екзаменаційний білет письмового тестового іспиту складається з 50 тестових завдань із конкурсного предмета, які дозволяють комплексно оцінити основні теоретичні знання та базові практичні навички вступника за ключовими напрямками навчальної дисципліни. Кожне питання екзаменаційного білета містить п'ять варіантів відповідей, з яких один варіант є правильним.

3. Тривалість іспиту складає до 90 хвилин.

4. Оцінювання відповідей вступників здійснюється за 200-бальною шкалою від 0 до 200 балів.

5. Кожне тестове завдання екзаменаційного білету письмового тестового іспиту оцінюється наступним чином:

– 4 бали – отримано вірну відповідь на поставлене питання; обґрунтовано всі ключові моменти розв'язування проблеми, що поставлена, або зазначено всі необхідні для доведення положення;

– 0 балів – отримано невірну відповідь на поставлене питання, відповідь відсутня або вибрано більше, ніж одна відповідь.

6. Бал, яким оцінюється результат іспиту, є кількістю правильних відповідей на білет з 50 тестових питань, що переведена у шкалу від 0 до 200 балів відповідно до даних наведених в таблиці 1.

6. Вважається, що вступник успішно склав іспит, якщо він набрав 100 і більше балів.

7. Кількість тестових балів за вступне випробування розраховується як сума тестових балів за виключенням тестових балів, знятих за виправлення в аркуші відповідей.

8. Політика щодо виправлень є наступною: за кожні 5 виправлень знімається 1 тестовий бал від загальної кількості тестових балів, яку вступник може отримати на вступному випробуванні

Таблиця 1

Таблиця переведення кількості наданих правильних відповідей у 200-бальну рейтингову шкалу та визначення суми балів, отриманих на тестуванні (рейтингова оцінка)

Кількість правильних відповідей	Сума балів, отриманих на тестуванні (рейтингова оцінка)	Іспит
0	0	не складено
1	4	не складено
2	8	не складено
3	12	не складено
4	16	не складено
5	20	не складено
6	24	не складено
7	28	не складено
8	32	не складено
9	36	не складено
10	40	не складено
11	44	не складено
12	48	не складено
13	52	не складено
14	56	не складено
15	60	не складено
16	64	не складено
17	68	не складено
18	72	не складено
19	76	не складено
20	80	не складено
21	84	не складено
22	88	не складено
23	92	не складено
24	96	не складено
25	100	складено
26	104	складено
27	108	складено
28	112	складено
29	116	складено
30	120	складено
31	124	складено
32	128	складено
33	132	складено
34	136	складено
35	140	складено
36	144	складено
37	148	складено

38	152	складено
39	156	складено
40	160	складено
41	164	складено
42	168	складено
43	172	складено
44	176	складено
45	180	складено
46	184	складено
47	188	складено
48	192	складено
49	196	складено
50	200	складено