

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

СУЧАСНІ ТЕОРІЇ І КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

ОНП «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент»

Кам'янець-Подільський - 2025

УДК 005.1:330.1(075)

Автор: кандидатка економічних наук, доцентка Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»:
Протокол № 12 від 22 грудня 2025 р.*

Рецензенти:

Микола МІСЮК, доктор економічних наук, професор, заслужений економіст України, проректор з навчальної роботи ЗВО «ПДУ»

Діана ФУРМАН, кандидатка економічних наук, доцентка Кам'янець-Подільської філії НУХТ

Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ І КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ: Тестові завдання для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня ОНП «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент». Заклад вищої освіти «Подільський державний університет». Кам'янець-Подільський, 2025. 28 с.

Тестові завдання з дисципліни «Сучасні теорії і концепції менеджменту» для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент» охоплюють основні етапи еволюції управлінської думки, класичні та сучасні наукові підходи, концепції, принципи й моделі менеджменту, проблематику досконалого підприємства, гнучкого управління та цифрової трансформації, а також питання розвитку теорії менеджменту в умовах зростання складності та невизначеності. Тестові завдання орієнтовані на перевірку рівня сформованості теоретичного, концептуального та методологічного мислення здобувачів освіти.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади науки про менеджмент	
Тема 1. Еволюція теорії менеджменту: від зародження до сучасності	5
Тема 2. Класичні наукові підходи та їхня методологічна роль у формуванні сучасного менеджменту	7
Тема 3. Закони, закономірності, принципи й моделі менеджменту	9
Тема 4. Класичні концепції менеджменту	11
Змістовий модуль 2. Сучасні та перспективні концепції управління	
Тема 5. Новітні управлінські концепції	13
Тема 6. Концепції досконалого підприємства та їхній внесок у розвиток управління	15
Тема 7. Гнучке управління і цифрова трансформація бізнесу	17
Тема 8. Майбутнє теорії менеджменту: тенденції, глобальні виклики та перспективи розвитку	19
Глосарій	22
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	25

ПЕРЕДМОВА

Сучасний етап розвитку управлінської науки і практики характеризується поглибленням складності соціально-економічних систем, зростанням невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та трансформацією традиційних уявлень про раціональність управління. За цих умов особливого значення набуває не лише засвоєння окремих управлінських концепцій, але й формування у здобувачів вищої освіти здатності до теоретичного аналізу, методологічної рефлексії та критичного осмислення управлінських підходів.

Запропонований збірник тестових завдань призначений для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент» та спрямований на перевірку рівня сформованості системного, концептуального та методологічного мислення у сфері сучасних теорій і концепцій менеджменту.

Структура тестових завдань відповідає логіці навчальної дисципліни «Сучасні теорії і концепції менеджменту» і охоплює основні етапи еволюції управлінської думки, класичні та сучасні наукові підходи, проблематику законів, принципів і моделей менеджменту, аналіз класичних і новітніх управлінських концепцій, концепції досконалого підприємства, питання гнучкого управління і цифрової трансформації бізнесу, а також осмислення майбутнього управлінської науки в умовах глобальних викликів, зростання складності та невизначеності. Особливістю запропонованих тестових завдань є їх орієнтація не лише на відтворення фактичних знань, але насамперед на виявлення здатності до розуміння логіки теоретичних підходів, розрізнення концептуальних позицій, аналізу методологічних обмежень управлінських моделей та інтерпретації управлінських ситуацій. Значна частина завдань має аналітичний і проблемно-орієнтований характер, що відповідає вимогам підготовки здобувачів освітньо-наукового рівня.

Збірник може використовуватися у процесі поточного та підсумкового контролю знань, для самостійної підготовки здобувачів вищої освіти, а також у межах комплексної діагностики рівня теоретичної та методологічної підготовки майбутніх докторів філософії у галузі менеджменту. Матеріали також можуть бути корисними для викладачів, які забезпечують викладання дисциплін управлінського циклу, при розробленні контрольних та атестаційних заходів.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ НАУКИ ПРО МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1. Еволюція теорії менеджменту: від зародження до сучасності

1. Менеджмент як наука насамперед спрямований на:

- а) опис виробничих операцій
- б) узагальнення управлінської практики без теоретичних висновків
- в) виявлення закономірностей і принципів управління організаціями
- г) адміністративний контроль за персоналом

2. Яка ознака є визначальною для менеджменту як виду управління?

- а) застосування лише адміністративних методів
- б) орієнтація на державне регулювання
- в) цілеспрямований вплив у межах соціально-економічних організацій
- г) відсутність зворотного зв'язку

3. Формування менеджменту як самостійної науки пов'язують із:

- а) розвитком античної філософії
- б) становленням феодалних відносин
- в) промисловою революцією
- г) постіндустріальним суспільством

4. Яка характеристика найбільш притаманна класичному етапу розвитку менеджменту?

- а) орієнтація на мотивацію та міжособистісні відносини
- б) розгляд організації як механістичної системи
- в) пріоритет гнучкості та адаптивності
- г) акцент на корпоративній культурі

5. Основний об'єкт уваги поведінкових теорій менеджменту - це:

- а) технологія виробництва
- б) формальна структура організації
- в) людина та її поведінка в організації
- г) фінансові результати діяльності

6. Кількісний підхід у менеджменті базується передусім на:

- а) соціологічних дослідженнях
- б) інтуїтивних рішеннях керівника
- в) математичних моделях і методах оптимізації
- г) традиціях управління

7. Відповідно до системного підходу організація розглядається як:

- а) закрита ієрархічна структура
- б) сукупність незалежних підрозділів
- в) відкрита система, що взаємодіє із середовищем
- г) механізм виконання наказів

8. Ситуаційний підхід у менеджменті ґрунтується на твердженні, що:

- а) існують універсальні методи управління
- б) ефективність управління не залежить від умов
- в) управлінські рішення мають враховувати конкретну ситуацію

г) структура організації є незмінною

9. Яка категорія є ключовою для сучасного менеджменту?

- а) жорсткий контроль
- б) стандартизація операцій
- в) людський капітал
- г) централізація влади

10. Значення еволюції теорії менеджменту полягає насамперед у тому, що вона:

- а) замінює практичний досвід керівника
- б) заперечує попередні управлінські теорії
- в) дозволяє адаптувати управлінські підходи до умов діяльності
- г) уніфікує всі методи управління

11. Яке твердження найкраще описує логіку еволюції управлінської думки?

- а) від практики до науки і назад до інтуїції
- б) від нормативних рецептів до дедалі більш рефлексивних форм осмислення управління
- в) від мистецтва до технології
- г) від централізації до децентралізації

12. У чому полягає головна методологічна обмеженість ранніх управлінських теорій?

- а) у слабкій математичній базі
- б) у надмірній увазі до виробничих процесів
- в) у припущенні про універсальність і контекстну нейтральність управлінських принципів
- г) у недостатній увазі до мотивації

13. Яке твердження найкраще відображає зміну уявлення про раціональність у менеджменті?

- а) раціональність стала повністю суб'єктивною
- б) раціональність замінена інтуїцією
- в) раціональність перестала розглядатися як універсальна і контекстно незалежна
- г) раціональність втратила значення в управлінні

14. Чому еволюцію теорії менеджменту не можна розглядати як просте «накопичення знань»?

- а) тому що нові теорії повністю заперечують старі
- б) тому що управлінська практика змінюється швидше за теорію
- в) тому що змінюються самі уявлення про об'єкт, метод і межі управління
- г) тому що більшість теорій мають прикладний характер

15. Компанія намагається впровадити «класичну» модель жорсткого планування і контролю в середовищі, яке характеризується швидкими технологічними змінами та нестабільними ринками. Який висновок найбільш методологічно коректний з погляду еволюції управлінської думки?

- а) потрібно посилити контроль і деталізацію планів

- б) потрібно знайти «правильнішу» класичну модель
- в) проблема в недостатній кваліфікації менеджерів
- г) класична управлінська логіка має обмежену придатність у такому середовищі.

Тема 2. Класичні наукові підходи та їхня методологічна роль у формуванні сучасного менеджменту

1. Який підхід поклав початок формуванню менеджменту як самостійної наукової дисципліни?

- а) поведінковий
- б) наукового управління
- в) системний
- г) ситуаційний

2. Основна ідея наукового управління полягає у:

- а) розвитку міжособистісних відносин
- б) інтуїтивному прийнятті рішень керівником
- в) раціоналізації праці на основі наукового аналізу операцій
- г) децентралізації управління

3. Внесок Ф. Тейлора у розвиток менеджменту насамперед пов'язаний із:

- а) розробленням теорії мотивації
- б) формуванням адміністративної школи
- в) обґрунтуванням принципів наукової організації праці
- г) створенням системного підходу

4. Адміністративна школа управління зосереджувалася передусім на:

- а) поведінці окремих працівників
- б) неформальних групах
- в) побудові раціональної структури управління організацією
- г) впливі зовнішнього середовища

5. Яка ідея є ключовою для адміністративної теорії А. Файоля?

- а) пріоритет неформальних відносин
- б) універсальність основних управлінських функцій
- в) випадковий характер управлінських рішень
- г) повна децентралізація влади

6. Бюрократична модель організації М. Вебера базується на принципі:

- а) харизматичного лідерства
- б) традиційного авторитету
- в) раціонально-правової легітимації влади
- г) неформальної координації

7. Яка ознака є визначальною для класичної бюрократичної організації?

- а) відсутність формальних правил
- б) гнучка структура ролей
- в) чітка ієрархія посад і компетенцій
- г) орієнтація на самоорганізацію

8. Спільною рисою класичних наукових підходів є:

- а) орієнтація на унікальність кожної ситуації
- б) заперечення формалізації управління
- в) прагнення до раціоналізації та стандартизації управлінської діяльності
- г) пріоритет неформальних механізмів координації

9. Методологічне значення класичних підходів полягає насамперед у тому, що вони:

- а) остаточно вирішили всі проблеми управління
- б) заклали основи наукового аналізу управлінської діяльності
- в) довели непотрібність подальших теорій
- г) замінили практичний досвід теоретичними моделями

10. Яке обмеження є характерним для класичних теорій менеджменту?

- а) відсутність інтересу до організаційних структур
- б) ігнорування технічних аспектів діяльності
- в) недооцінка людського і соціального чинника
- г) надмірна увага до зовнішнього середовища

11. Яке твердження найточніше відображає методологічну роль класичних підходів?

- а) вони мають виключно історичне значення
- б) вони залишаються єдино можливими моделями управління
- в) вони створили мову і базові категорії для подальшого розвитку теорії менеджменту
- г) вони повністю втратили практичну цінність

12. У чому полягає головна методологічна ілюзія класичних теорій управління?

- а) у надмірній складності моделей
- б) у недооцінці ролі технологій
- в) у припущенні про можливість універсальної раціональної організації для будь-яких умов
- г) у переоцінці ролі освіти менеджерів

13. Чому бюрократична модель М. Вебера водночас є і досягненням, і обмеженням класичного менеджменту?

- а) тому що вона придатна лише для малих організацій
- б) тому що вона ігнорує економічні цілі організації
- в) тому що вона забезпечує раціональний порядок, але погано пристосована до змін і складності
- г) тому що вона заперечує необхідність формальних правил

14. У чому полягає принципова відмінність між класичним і сучасним розумінням раціональності в управлінні?

- а) сучасне управління повністю відмовилося від раціональності
- б) сучасне управління замінило раціональність інтуїцією
- в) сучасне управління визнає контекстну обмеженість і неповноту раціональних моделей
- г) сучасне управління ігнорує теоретичні підходи

15. Організація намагається жорстко впровадити універсальні правила і процедури, розроблені за класичними принципами, у середовищі, що

швидко змінюється і характеризується високою невизначеністю. Який висновок є найбільш методологічно обґрунтованим?

- а) потрібно ще більше деталізувати правила і контроль
- б) потрібно знайти більш сувору форму бюрократичної організації
- в) проблема полягає лише у низькій дисципліні персоналу
- г) класичні моделі мають обмежену придатність у таких умовах і потребують доповнення іншими підходами.

Тема 3. Закони, закономірності, принципи й моделі менеджменту

1. Закон у науковому розумінні - це:

- а) рекомендація для дії
- б) нормативна вимога
- в) стійкий і необхідний зв'язок між явищами
- г) управлінське правило

2. Закономірність у менеджменті має переважно:

- а) абсолютний характер
- б) випадковий характер
- в) тенденційний та імовірнісний характер
- г) суто нормативний характер

3. Принцип менеджменту - це передусім:

- а) опис факту
- б) алгоритм дії
- в) нормативна орієнтація управлінської діяльності
- г) математична залежність

4. Модель у менеджменті - це:

- а) точна копія реальності
- б) спрощене та ідеалізоване представлення системи
- в) універсальний рецепт управління
- г) нормативний стандарт

5. Моделювання використовується насамперед для:

- а) заміни реальності
- б) уникнення прийняття рішень
- в) концептуального опосередкування складності
- г) формалізації культури

6. Складність системи означає, що:

- а) вона завжди нестабільна
- б) її поведінка не зводиться до суми елементів
- в) вона не піддається управлінню
- г) вона не має структури

7. Нелінійність означає, що:

- а) у системі немає причинності
- б) причини та наслідки не пов'язані
- в) малі зміни можуть мати великі наслідки
- г) система не підлягає аналізу

8. Онтологічна невизначеність означає, що:

- а) бракує інформації
- б) дані неточні
- в) сама природа соціальних процесів не є повністю передбачуваною
- г) менеджери роблять помилки

9. Рефлексивність соціальних систем означає, що:

- а) системи не змінюються
- б) учасники інтерпретують управлінські впливи і реагують на них
- в) управління є неможливим
- г) діють лише формальні правила

10. Головна методологічна функція законів, принципів і моделей у менеджменті полягає в:

- а) повному контролю реальності
- б) усуненні невизначеності
- в) орієнтації в складності управлінських систем
- г) заміні управлінських рішень

11. У чому полягає принципова відмінність між законом і принципом у менеджменті?

- а) закон має рекомендаційний характер, а принцип - обов'язковий
- б) закон описує об'єктивні зв'язки, а принцип задає нормативну орієнтацію дії
- в) закон і принцип є синонімами
- г) принцип має емпіричний, а закон - інтуїтивний характер

12. Чому моделі в менеджменті неминуче мають обмежений характер?

- а) тому що вони занадто абстрактні
- б) тому що вони не враховують людський фактор
- в) тому що вони є спрощенням складної реальності
- г) тому що вони створюються для навчальних цілей

13. Яке твердження найточніше відображає методологічну роль моделей у менеджменті?

- а) моделі замінюють реальні управлінські рішення
- б) моделі дозволяють повністю усунути невизначеність
- в) моделі слугують інструментами осмислення і структуризації складності
- г) моделі є універсальними схемами для будь-яких ситуацій

14. Чому в сучасному менеджменті неможливо спиратися лише на жорсткі закони і правила?

- а) тому що організації занадто малі
- б) тому що менеджери не дотримуються інструкцій
- в) тому що соціальні системи є складними, нелінійними і рефлексивними
- г) тому що закони втратили науковий статус

15. Керівництво організації намагається впровадити жорстку модель управління, яка передбачає повну передбачуваність результатів і однозначні причинно-наслідкові зв'язки. Реальна поведінка організації виявляється значно складнішою і непередбачуваною. Який висновок є найбільш методологічно коректним?

- а) потрібно посилити контроль і деталізацію регламентів

- б) потрібно знайти більш точну і жорстку модель
- в) проблема полягає у помилках персоналу
- г) будь-яка модель має обмежений характер і не може вичерпно описати складну соціальну систему.

Тема 4. Класичні концепції менеджменту

1. На заводі провели детальний аналіз рухів робітників, виміряли час кожної операції, розробили «оптимальні» інструкції виконання і заборонили будь-які відхилення від стандарту. Яку фазу класичної раціоналізації це ілюструє?

- а) раціоналізацію організаційної структури
- б) раціоналізацію управлінського процесу
- в) раціоналізацію трудових операцій
- г) раціоналізацію інституційного порядку

2. У компанії вирішили не змінювати технологію, але повністю перебудували систему управління: чітко описали функції планування, організації, координації, контролю, розмежували відповідальність і повноваження. Яку логіку тут реалізовано?

- а) логіку наукового управління
- б) логіку адміністративної концепції
- в) логіку класичної організаційної моделі
- г) логіку поведінкової школи

3. В установі введено сувору ієрархію посад, усі рішення приймаються письмово, кожна дія регламентована, особисті якості працівників не мають значення для виконання ролей. Яку модель це найточніше описує?

- а) адміністративну концепцію
- б) модель людських відносин
- в) класичну формально-раціональну модель організації
- г) ситуаційний підхід

4. Керівництво компанії вважає, що достатньо розробити ідеальну структуру, і організація автоматично працюватиме ефективно незалежно від людей. Яке обмеження класичної раціоналізації тут проявляється?

- а) ігнорування технічних чинників
- б) редукція людського чинника
- в) відсутність ієрархії
- г) надмірна гнучкість

5. У корпорації всі процедури працюють бездоганно, але коли ринок різко змінюється, організація не здатна швидко перебудуватися. Яка методологічна межа класичного підходу тут проявляється?

- а) залежність від неформальних структур
- б) орієнтація на стабільне середовище
- в) відсутність професіоналізації
- г) недостатня стандартизація

6. Керівник стверджує: «Якщо ми оптимізуємо кожну операцію, вся організація автоматично стане ефективною». Яку методологічну помилку класичного мислення тут ілюстровано?

- а) ігнорування процесного рівня управління
- б) заміна управління мотивацією
- в) заперечення ролі структури
- г) перехід до ситуаційного підходу

7. В організації прекрасно описані функції управління, але структура залишається хаотичною і суперечливою. На якому рівні раціоналізація ще не здійснена?

- а) на рівні дії
- б) на рівні процесу
- в) на рівні організаційної структури
- г) на рівні нормування праці

8. Компанія працює за правилами, які колись були ефективними, але тепер вони перетворилися на самоціль і заважають досягати реальних цілей. Яку внутрішню суперечність класичної моделі це ілюструє?

- а) перевагу культури над структурою
- б) відчуження засобів управління від цілей
- в) недостатню формалізацію
- г) відсутність централізації

9. Керівництво намагається керувати креативною командою розробників так само, як масовим конвєсрним виробництвом. Чому це проблематично з позицій класичного етапу?

- а) бо класичний підхід заперечує поділ праці
- б) бо класична раціоналізація погано працює з нестандартною діяльністю
- в) бо адміністративна концепція не передбачає контролю
- г) бо структура не має значення

10. В організації одночасно присутні: стандартизація операцій, формалізовані управлінські функції, ієрархічна структура з правилами та процедурами. Який висновок є найкоректнішим?

- а) це приклад чистої бюрократії
- б) це приклад поведінкової школи
- в) це комплексна реалізація класичного етапу раціоналізації управління
- г) це ситуаційний підхід

11. У чому полягає принципова методологічна відмінність між науковим управлінням і адміністративною концепцією?

- а) перше орієнтоване на культуру, друге - на мотивацію
- б) перше раціоналізує передусім операції, друге - управлінський процес
- в) перше заперечує структуру, друге - індивідуальну працю
- г) перше є описовим, друге - суто інтуїтивним

12. Яке твердження найточніше описує логіку класичного етапу раціоналізації управління?

- а) спочатку формується культура, потім структура і лише потім операції
- б) спочатку раціоналізується структура, потім поведінка і лише потім процеси

в) від операції - через процес - до організації та інституційного порядку

г) від індивідуальної мотивації - до колективної ефективності

13. Чому формально-раціональна модель організації М. Вебера водночас є і необхідною, і проблематичною?

а) тому що вона придатна лише для малих організацій

б) тому що вона ігнорує економічні цілі

в) тому що вона забезпечує порядок і передбачуваність, але знижує гнучкість і чутливість до змін

г) тому що вона заперечує потребу в управлінні

14. У чому полягає головна внутрішня суперечність класичної раціоналізації управління?

а) у поєднанні формалізації і неформальних структур

б) у конфлікті між дисципліною і мотивацією

в) у перетворенні засобів управління на самоціль і їх відриві від реальних цілей діяльності

г) у відсутності централізованого контролю

15. Організація протягом багатьох років успішно працювала за класичною моделлю, але в умовах швидких технологічних змін її ефективність різко знижується. Який висновок є найбільш методологічно коректним?

а) потрібно ще більше посилити формалізацію і контроль

б) потрібно повернутися до «чистої» бюрократичної моделі

в) проблема полягає у втраті дисципліни персоналу

г) класичний етап раціоналізації має історично обмежену сферу придатності і потребує доповнення іншими підходами.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. СУЧАСНІ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Тема 5. Новітні управлінські концепції

1. У чому полягає головний зсув сучасної управлінської раціональності?

а) від планування до контролю

б) від контролю до комунікації

в) від структури до ієрархії

г) від мотивації до примусу

2. Яке твердження найточніше відображає ідею відкритої системи?

а) організація функціонує автономно від середовища

б) середовище є лише джерелом ресурсів

в) організація не може бути зрозумілою поза взаємодією із середовищем

г) середовище повністю визначає поведінку організації

3. У чому принципова ідея ситуаційного підходу?

- а) існують універсальні принципи управління
- б) ефективність залежить від конкретної конфігурації умов
- в) управління має бути жорстко стандартизованим
- г) структура важливіша за процес

4. Чому стратегія не зводиться до довгострокового плану?

- а) бо вона стосується лише фінансів
- б) бо вона є формою інтерпретації майбутнього в умовах невизначеності
- в) бо вона заперечує аналіз
- г) бо вона не пов'язана з рішеннями

5. Яке твердження найточніше описує інновацію в сучасному менеджменті?

- а) це лише технологічне оновлення
- б) це форма організаційного експерименту і зміни способів дії
- в) це разовий акт
- г) це результат жорсткого планування

6. Що означає процесуальний підхід до організації?

- а) перевагу структури над діяльністю
- б) розгляд організації як мережі процесів і взаємодій
- в) відмову від управління
- г) абсолютизацію регламентів

7. У чому сенс поняття «обмежена раціональність»?

- а) управлінці некомпетентні
- б) рішення ухвалюються в умовах неповної інформації та когнітивних обмежень
- в) раціональність не існує
- г) управління має бути інтуїтивним

8. Яка характеристика є ключовою для сучасної організації?

- а) жорстка стабільність
- б) повна формалізація
- в) здатність до навчання і змін
- г) максимальна централізація

9. У чому полягає нове розуміння ефективності?

- а) у відповідності стандартам
- б) у мінімізації витрат
- в) у здатності адаптуватися і розвиватися
- г) у жорсткому контролі

10. Яке твердження найточніше описує сучасне управління?

- а) це технічна функція контролю
- б) це набір інструментів
- в) це рефлексивна соціальна практика координації дій і смислів
- г) це форма примусу

11. Чому сучасні управлінські концепції відмовляються від ідеї універсальних моделей?

- а) тому що організації стали занадто простими
- б) тому що менеджери втратили професіоналізм

- в) тому що організації функціонують у різних і динамічних контекстах
- г) тому що теорія менеджменту втратила науковий статус

12. У чому полягає методологічна відмінність між класичним і сучасним стратегічним мисленням?

- а) сучасна стратегія не потребує аналізу
- б) класична стратегія орієнтується лише на внутрішні ресурси
- в) сучасна стратегія розглядає майбутнє як відкрите і принципово невизначене
- г) класична стратегія заперечує роль рішень

13. Чому ідея організації як відкритої системи змінює саме розуміння управління?

- а) тому що зменшується роль структури
- б) тому що управління стає виключно зовнішнім
- в) тому що управління починає розглядатися як постійне узгодження із середовищем
- г) тому що організації втрачають автономію

14. У чому полягає принципова роль навчання в сучасних управлінських концепціях?

- а) у підвищенні дисципліни персоналу
- б) у засвоєнні стандартів
- в) у здатності організації змінювати власні способи дії і мислення
- г) у скороченні витрат

15. Компанія намагається діяти за жорстко фіксованою стратегією в умовах швидких змін ринку і технологій. Результати постійно не відповідають очікуванням. Який висновок є найбільш методологічно коректним?

- а) потрібно ще більше деталізувати плани і контроль
- б) потрібно знайти більш жорстку систему планування
- в) проблема полягає у низькій виконавській дисципліні
- г) стратегія має розумітися як адаптивний і рефлексивний процес, а не як фіксований план.

Тема 6. Концепції досконалого підприємства та їхній внесок у розвиток управління

1. У чому головний зсув від ефективності до досконалості?

- а) у зростанні ролі контролю
- б) у переході від результату до процесу і системної якості
- в) у відмові від стандартів
- г) у максимізації продуктивності

2. Якість у логіці TQM - це передусім:

- а) відповідність стандарту
- б) властивість продукту
- в) системна властивість організації
- г) функція відділу контролю

3. У чому принципова ідея процесної моделі організації?

- а) перевага структури над діяльністю
- б) оптимізація підрозділів
- в) розгляд організації як мережі процесів створення цінності
- г) посилення ієрархії

4. Що в логіці Lean є «втратою»?

- а) лише матеріальні відходи
- б) будь-яка діяльність, що не створює цінності для споживача
- в) помилки персоналу
- г) простої обладнання

5. У чому сутність Kaizen?

- а) радикальні реформи
- б) постійні малі поліпшення за участі всіх
- в) кампанії оптимізації
- г) періодична реструктуризація

6. Чому досконале підприємство називають соціотехнічною системою?

- а) бо воно автоматизоване
- б) бо поєднує технічні і соціальні елементи в єдину цілісність
- в) бо орієнтоване на технології
- г) бо використовує ІТ-системи

7. У чому головна суперечність концепції досконалості?

- а) між прибутком і витратами
- б) між стандартизацією і постійними змінами
- в) між плануванням і контролем
- г) між керівниками і виконавцями

8. Що означає ризик формалізації TQM або Lean?

- а) занадто складні документи
- б) перетворення філософії розвитку на бюрократію показників
- в) відсутність стандартів
- г) надмірна гнучкість

9. У чому головне управлінське завдання в логіці досконалого підприємства?

- а) максимізувати контроль
- б) усунути всі суперечності
- в) керувати напруженням між стабільністю і змінами
- г) уніфікувати всі процеси

10. Яке твердження найточніше описує ідею досконалого підприємства?

- а) це ідеальна модель організації
- б) це набір інструментів управління
- в) це рефлексивна рамка мислення про розвиток складної організації
- г) це форма жорсткої стандартизації

11. Чому концепції TQM, Lean і Kaizen не можна зводити лише до набору інструментів?

- а) тому що вони занадто складні для практичного застосування
- б) тому що вони призначені лише для великих корпорацій

в) тому що вони передбачають зміну способу мислення і організаційної культури

г) тому що вони не дають вимірюваних результатів

12. У чому полягає методологічна відмінність між класичним розумінням ефективності та логікою досконалого підприємства?

а) класична модель орієнтується лише на фінансові показники

б) класична модель заперечує роль процесів

в) логіка досконалості зміщує фокус з окремих результатів на розвиток системи в цілому

г) логіка досконалості відмовляється від вимірювання результатів

13. Чому безперервне вдосконалення неминуче створює напруження всередині організації?

а) тому що воно збільшує навантаження на персонал

б) тому що воно потребує значних інвестицій

в) тому що воно постійно порушує досягнуту стабільність і усталені практики

г) тому що воно знижує роль керівництва

14. У чому полягає головний управлінський ризик механічного впровадження концепцій досконалості?

а) у зростанні витрат

б) у втраті контролю

в) у перетворенні живої логіки розвитку на формальну систему процедур і показників

г) у зменшенні ролі технологій

15. Компанія формально впровадила TQM і Lean, запровадила показники, регламенти і аудити, але реальна поведінка організації майже не змінилася. Який висновок є найбільш методологічно коректним?

а) потрібно ще більше деталізувати стандарти і контроль

б) потрібно замінити персонал

в) проблема полягає у неправильному виборі інструментів

г) концепції досконалості не можуть працювати без зміни управлінського мислення і організаційної культури.

Тема 7. Гнучке управління і цифрова трансформація бізнесу

1. Цифрова трансформація в строгому розумінні - це:

а) автоматизація процесів

б) перехід на ІТ-платформи

в) зміна організаційної логіки та управлінської раціональності

г) впровадження штучного інтелекту

2. У чому головне обмеження класичної управлінської раціональності в цифровому середовищі?

а) брак даних

б) занадто складні структури

в) неможливість повного передбачення і централізованого контролю

г) висока вартість технологій

3. Agile у теоретичному сенсі - це передусім:

- а) метод управління проєктами
- б) набір інструментів планування
- в) управлінська філософія роботи з невизначеністю
- г) стиль керівництва

4. Ключова логіка Agile полягає в:

- а) жорсткому дотриманні плану
- б) ітеративному русі і постійному зворотному зв'язку
- в) посиленні контролю
- г) детальному проєктуванні всіх етапів

5. Самоорганізація означає:

- а) відсутність управління
- б) повну автономію без правил
- в) розподілену координацію в межах заданих рамок
- г) зменшення ролі керівників

6. Мережева організація відрізняється тим, що:

- а) у ній немає структури
- б) у ній панує горизонтальність
- в) ключову роль відіграють гнучкі зв'язки між вузлами діяльності
- г) у ній усі рішення колективні

7. Стратегія як процес означає:

- а) інноваційну та інвестиційно забезпечену ідею
- б) постійний перегляд і навчання замість фіксованого плану
- в) зосередження лише на короткострокових цілях
- г) делегування стратегічних рішень

8. Портфель стратегічних експериментів потрібен для того, щоб:

- а) збільшити кількість проєктів
- б) зменшити відповідальність керівництва
- в) паралельно перевіряти різні гіпотези розвитку
- г) замінити аналітику інтуїцією

9. Головна управлінська компетенція в умовах невизначеності - це:

- а) жорсткий контроль
- б) уміння швидко виконувати накази
- в) здатність працювати з балансами і напруженнями
- г) дотримання процедур

10. Яке твердження найточніше описує сучасну логіку управління?

- а) управління - це техніка оптимізації
- б) управління - це мистецтво планування
- в) управління - це практика навігації в складних і невизначених системах
- г) управління - це форма контролю

11. Чому цифрова трансформація не зводиться до впровадження нових технологій?

- а) тому що технології занадто дорогі
- б) тому що технології швидко застарівають

в) тому що вона передбачає зміну способів організації роботи і прийняття рішень

г) тому що вона стосується лише ІТ-підрозділів

12. У чому полягає принципова відмінність між класичним проєктним підходом і Agile-логікою?

а) Agile повністю відмовляється від планування

б) класичний підхід орієнтований лише на людей

в) Agile розглядає план як гіпотезу, що уточнюється в процесі дії

г) класичний підхід не передбачає контролю

13. Чому в цифрових і інноваційних середовищах посилюється роль мережових форм організації?

а) тому що вони зменшують витрати на управління

б) тому що вони скасовують ієрархію

в) тому що вони дозволяють швидше поєднувати різні компетенції і перебудовувати взаємодії

г) тому що вони усувають потребу в стратегії

14. У чому полягає методологічний ризик абсолютизації гнучкості?

а) у втраті дисципліни

б) у зростанні витрат

в) у розмиванні цілей і відповідальності

г) у надмірній формалізації

15. Компанія оголосила про перехід на Agile і цифрову модель, але зберегла жорстку ієрархію, довгі цикли погодження і орієнтацію на детальне попереднє планування. Який висновок є найбільш методологічно коректним?

а) потрібно ще більше автоматизувати процеси

б) потрібно змінити програмне забезпечення

в) проблема полягає у недостатній підготовці персоналу

г) без зміни управлінської логіки цифрова трансформація і Agile залишаються лише формальними гаслами.

Тема 8. Майбутнє теорії менеджменту: тенденції, глобальні виклики та перспективи розвитку

1. У чому полягає головна ознака кризи класичної управлінської раціональності?

а) зменшення ролі менеджерів

б) втрата віри в універсальні і контекстно незалежні моделі управління

в) зростання ролі технологій

г) ускладнення організаційних структур

2. Складність у сучасному управлінському мисленні означає:

а) велику кількість елементів

б) неможливість автоматизації

в) нелінійну і непередбачувану поведінку систем

г) високі витрати на координацію

3. Невизначеність у сучасній теорії управління розуміється передусім як:

- а) брак інформації
- б) погане планування
- в) структурна властивість відкритих систем
- г) помилки менеджерів

4. Трансформація управлінського мислення означає:

- а) відмову від раціональності
- б) перехід від логіки контролю до логіки орієнтування і навчання
- в) посилення централізації
- г) зменшення ролі теорії

5. Чому класичне поняття ефективності стає недостатнім?

- а) через зростання витрат
- б) через глобалізацію
- в) через необхідність урахування довгострокових і системних наслідків
- г) через цифровізацію

6. Стійкість (resilience) означає:

- а) опір змінам
- б) збереження стабільності
- в) здатність системи відновлюватися і розвиватися в умовах шоків
- г) мінімізацію ризиків

7. Чому зростає роль управлінського судження?

- а) через нестачу даних
- б) через ускладнення процедур
- в) через принципові межі формалізації і прогнозування
- г) через суб'єктивізм менеджерів

8. Менеджмент як рефлексивна практика означає:

- а) зменшення ролі інструментів
- б) відмову від планування
- в) постійне осмислення власних підстав, меж і наслідків дій
- г) перехід до інтуїтивного управління

9. Майбутнє менеджменту, згідно з темою, пов'язане передусім з:

- а) розвитком цифрових інструментів
- б) посиленням контролю
- в) поглибленням відповідальності і рефлексивності
- г) стандартизацією управління

10. Яке твердження найточніше описує еволюцію теорії менеджменту?

- а) від мистецтва до науки
- б) від науки до технології
- в) від універсальних рецептів до контекстуальної і рефлексивної практики
- г) від управління до саморегуляції

11. Чому в сучасному менеджменті неможливо спиратися лише на формалізовані моделі і процедури?

- а) тому що менеджери не вміють ними користуватися
- б) тому що організації стали занадто великими

в) тому що складні соціальні системи мають принципові межі передбачуваності

г) тому що формальні моделі занадто дорогі

12. У чому полягає принципова відмінність між управлінням у стабільному та у складному середовищі?

а) у кількості управлінських інструментів

б) у швидкості прийняття рішень

в) у переході від оптимізації до навігації і постійного коригування курсу

г) у рівні централізації

13. Чому поняття розвитку замінює ідею простого підтримання стабільності?

а) тому що стабільність стала неможливою

б) тому що розвиток завжди дешевший

в) тому що виживання організацій пов'язане зі здатністю змінюватися і переосмислювати себе

г) тому що це вимога цифрової економіки

14. У чому полягає головний виклик для теорії менеджменту в майбутньому?

а) у створенні ще точніших моделей прогнозування

б) у повній відмові від теорії

в) у поєднанні наукового знання, практичного судження і ціннісної відповідальності

г) у заміні менеджерів алгоритмами

15. Організація інвестує у дані, аналітику і цифрові системи, але стикається з непередбачуваними ефектами, несподіваними реакціями людей і системними зсувами. Який висновок є найбільш методологічно коректним?

а) потрібно ще більше автоматизувати управління

б) потрібно зменшити роль людей у прийнятті рішень

в) проблема полягає у недостатній якості даних

г) жодні інструменти не можуть скасувати складність і потребу в управлінському судженні.

ГЛОСАРІЙ

Адаптивність - здатність організації або управлінської системи змінювати свої структури, процеси та способи дії у відповідь на зміни середовища та результати власного досвіду.

Алгоритмізація управління - процес перенесення частини управлінських рішень і процедур у формалізовані цифрові або аналітичні системи.

Бізнес-модель - логіка створення, доставки та привласнення цінності організацією в певному економічному і технологічному контексті.

Бюрократія - форма раціонально-правової організації управління, заснована на формалізованих правилах, ієрархії повноважень і поділі компетенцій.

Влада в організації - здатність індивідів або груп впливати на рішення, поведінку і розподіл ресурсів.

Гібридна організаційна модель - поєднання різних принципів організації (ієрархії, процесів, команд, мереж) в межах однієї системи.

Глобальні виклики - комплекс взаємопов'язаних проблем світового масштабу (екологічних, соціальних, технологічних, політичних), що змінюють умови управління.

Гнучке управління (Agile) - підхід до управління, орієнтований на ітеративну роботу, адаптацію до змін і тісну взаємодію з клієнтом.

Делегування - передавання частини повноважень і відповідальності від вищого рівня управління до нижчого.

Децентралізація - перенесення повноважень і відповідальності з вищих рівнів управління на нижчі або на рівень команд.

Екосистема організації - мережа взаємопов'язаних акторів, платформ, партнерів і спільнот, у межах яких створюється цінність.

Експериментування - форма управлінської дії, що полягає у перевірці гіпотез через обмежені за масштабом практичні спроби.

Ефективність - співвідношення між витратами і результатами діяльності, яке в сучасному управлінні розглядається як багатовимірне, а не суто економічна категорія.

Життєздатність організації - здатність системи зберігати цілісність, функціонувати і розвиватися в умовах змін і криз.

Ієрархія - форма організації влади і підпорядкування, за якої повноваження розподілені по рівнях управління.

Інституціоналізація - процес закріплення управлінських практик, норм і структур у стійких організаційних формах.

Інновація - впроваджене нове або суттєво вдосконалене рішення у продуктах, процесах або організаційних формах.

Інтерпретація в управлінні - процес осмислення ситуацій, подій і даних, без якого неможливе прийняття рішень у складних умовах.

Кайдзен (Kaizen) - філософія постійних малих поліпшень за участю всіх членів організації.

Класична управлінська раціональність - тип мислення, орієнтований на планування, контроль, оптимізацію і проектування стабільних систем.

Концепція - цілісна система ідей і принципів положень, що задає спосіб бачення проблеми та напрям її осмислення і розв'язання.

Контингентний підхід - уявлення про те, що ефективні методи управління залежать від конкретних умов і контексту.

Кросфункціональна команда - робоча група, що об'єднує різні професійні компетенції для досягнення спільного результату.

Культура організації - система спільних цінностей, норм і неформальних правил, що визначають поведінку членів організації.

Lean (бережливе мислення) - підхід до управління, орієнтований на усунення втрат і максимізацію створення цінності.

Легітимність управління - соціальне визнання прийнятності управлінських рішень і дій.

Лідерство - здатність впливати на людей і групи з метою формування напрямку руху і мобілізації зусиль.

Менеджмент як рефлексивна практика - розуміння управління як діяльності, що постійно осмислює власні підстави, межі та наслідки.

Метод - впорядкований спосіб дії або дослідження, спрямований на досягнення пізнавальної чи практичної мети.

Методологія - система принципів, підходів і способів побудови та обґрунтування знання.

Мережева організація - форма організації, у якій ключову роль відіграють гнучкі зв'язки між автономними вузлами діяльності.

Модель - спрощене теоретичне або аналітичне відтворення реальності для її пояснення або аналізу.

Невизначеність - стан, за якого майбутні умови і наслідки рішень не можуть бути повністю передбачені.

Обмежена раціональність - уявлення про принципові межі здатності приймати повністю оптимальні рішення.

Організаційна структура - відносно стійка система розподілу ролей, повноважень і комунікацій.

Організаційне навчання - здатність організації змінювати свої правила і способи дії на основі досвіду.

Підхід - загальна орієнтація аналізу і мислення щодо певного явища.

Плюралізм управлінських підходів - визнання множинності легітимних способів управління залежно від контексту.

Портфель експериментів - сукупність паралельних ініціатив для перевірки стратегічних гіпотез.

Процесний підхід - розгляд організації як системи взаємопов'язаних процесів.

Раціоналізація управління - історичний процес упорядкування управління через правила і процедури.

Раціонально-правовий тип влади - форма легітимації влади, заснована на формальних правилах.

Самоорганізація - здатність системи формувати порядок без прямого централізованого керування.

Складність - властивість систем із нелінійною та непередбачуваною поведінкою.

Стратегія як процес - розуміння стратегії як безперервної діяльності з орієнтації і навчання.

Стійкість (resilience) - здатність системи відновлюватися і розвиватися під впливом криз.

Тейлоризм - класичний підхід до управління, заснований на науковій організації праці.

Теорія - систематизована сукупність понять і моделей, що пояснює певну сферу реальності.

Теорія менеджменту - система наукових уявлень про процеси управління організаціями.

TQM (Total Quality Management) - концепція загального управління якістю.

Управлінська концепція - сукупність ідей і принципів певного підходу до управління.

Управлінське судження - здатність приймати рішення в умовах невизначеності.

Управлінська раціональність - історично сформований спосіб мислення про управління.

Цифрова трансформація - зміна організаційної логіки під впливом цифрових технологій.

Цінність - корисність результату діяльності для зацікавлених сторін.

Якість - системна властивість процесів і результатів діяльності організації.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Теорія і концепції менеджменту. Конспект лекцій з дисципліни: навчальний посібник для здобувачів третього (освітньо-наукового) ступеня за спеціальністю 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Дергачова В. В., Кузнєцова К. О., Григорова З. В. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 190 с.
2. Теорія і концепції менеджменту. Навчально-методичний комплекс з дисципліни : навчальний посібник для здобувачів третього (наукового) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Дергачова В. В., Кузнєцова К. О., Григорова З. В. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 66 с.
3. Гришко В.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. Економіка і регіон. 2021. № 1 (80). С. 61-67.
4. Гришко В.В., Глебова А.О. Конспект лекцій з дисципліни «Сучасні теорії менеджменту» для докторів філософії спеціальності 073 «Менеджмент». Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», НУПП, 2021. 99с.
5. Ковалів В. Сучасні концепції менеджменту в період діджиталізації. *Аграрна економіка*. 2022. Т. 15, № 1–2. С. 18–25.
6. Ладонько Л. С., Михайловська О. В., Філіпова Н. В. Менеджмент: теорія і практика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 528 с.
7. Маркевич Ю. О. Теорії та концепції сучасного адміністративного управління у глобальному і національному вимірах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 11. С. 1–10.
8. Методологія та прикладні техніки досліджень в менеджменті: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 115 с.
9. 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.
10. Мостенська Т. Л. Менеджмент: підручник. 2-ге вид. Київ: Кондор, 2022. 496 с.
11. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., та ін. Менеджмент: підручник. Житомир: Житомирська політехніка, 2021. 412 с.
12. Сутність і зміст функцій менеджменту <https://pva.com.ua/sutnist-i-zmist-funkczij-menedzhmentu/>
13. Проданова Л. В. Теорія менеджменту та економіки: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧДТУ, 2024. 144 с.

14. Богаченко М. М. Сучасні наукові концепції політичного менеджменту. *Актуальні проблеми політики*. Вип. 67. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 47–52.

15. Основи менеджменту: Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.

16. Системний менеджмент: Конспект лекцій : навч. посіб. для здобувачів ступеня доктора філософії за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» спеціальності 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.О. Кравченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 112 с.

17. Коптева Г., Нащекіна О. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 2. С. 73–77.

18. Онопрієнко Д. Управління забезпеченням сталого розвитку підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6/1. С. 33–38.

19. Остапчук Т. П., Бужимська К. О. Становлення та розвиток концепції маркетингового менеджменту в сучасних умовах: європейський досвід. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2 (108). С. 42–50.

20. Пащенко О. П., Тарасюк О. В. Управління змінами в системі маркетинг-менеджменту діяльності підприємства на засадах концепції «Індустрія 5.0». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1 (106). С. 36–43.

21. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. С. 130–140.

22. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 39–46.

23. Томчук О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. С. 79–86.

24. Чикуркова А., Федірець О., Покотильська Н., Тютюнник В. Застосування сценарного планування для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 390-402. <https://surli.cc/ahnofn>

25. Чикуркова А., Покотильська Н., Коваленко С., Циган Р. Сепарування сучасних наукових методів управлінських досліджень в системі розвитку лідерського і креативного потенціалів здобувачів вищої освіти. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 7 (289). С. 206-217. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-289-206-217 <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/07/7.25.topic.Alla-Chykurkova-Nataliia-Pokotylska-Serhii-Kovalenko-Raisa-Tsyhan-206-217.pdf>

26. Chykurkova, A., Pokotylska, N., Dobrovolska, E., Chornobai, L., & Patsarniuk, O. (2025). Marketing monitoring as a tool for assessing the

competitiveness of food industry enterprises in the agro-industrial complex. *Ekonomika APK*, 32(1), 47-58. doi: 10.32317/ekon.apk/1.2025

27. Чикуркова А., Федірець О., Покотильська Н., Барановська О. Інноваційні підходи до ідентифікації та оцінки ризиків в управлінні організаційними проєктами. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2025. №2(78). С. 225-237 <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-225-237>

28. Покотильська Н. В., Добровольська Е. В., Косович О. В. Управління персоналом акціонерного товариства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. Економічні науки. 2025. Випуск 3 (48). С. 138-143. DOI <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2025-3.17>

29. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В. Управлінська та виробничо-господарська діяльність акціонерного товариства в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2025. Вип. 198. С. 174-179 <https://economic-prostir.com.ua/journals/198-ekonomichnyj-prostir/>
<https://doi.org/10.30838/EP.198.174-179>

30. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В., Косович О.В. Управління персоналом як чинник забезпечення стабільності фінансової системи в умовах кризи. *Економічний простір*. 2025. № 205. С. 57-62. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.57-62>

31. Спеціалізована система пошуку наукової інформації <http://www.scirus.com/srsapp>

32. Інтернет-портал для управлінців - www.management.com.ua

33. Інтернет-портал з проблем менеджменту - www.12manage.com

34. Google - найбільша світова пошукова система (Українська частина) <http://www.google.com.ua/>

35. Google Scholar - пошук наукової інформації системою Google <http://scholar.google.com/>

36. <https://prometheus.org.ua/courses-catalog/> - онлайн-платформа професійного розвитку

37. <https://publ.com.ua/uk/blog/top-10-voprosov-o-nauchnyye-publikatsii-publ-science> - Консалтингова компанія «Наукові Публікації». Вебінари.

38. <https://iesfukr.com.ua/uk> <https://iesfukr.com.ua/uk/events> - Громадська організація «Міжнародна фундація науковців і освітян». Заходи.

39. Освітньо-наукова програма «Менеджмент» для підготовки здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю D3 «Менеджмент» <https://pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/aspirantura/onp24/073onp2024-2025.pdf?v=01>

40. Електронний навчальний курс «Сучасні теорії і концепції менеджменту» <http://pdatu.net.ua/course/view.php?id=3498>

Навчальне видання

Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА

СУЧАСНІ ТЕОРІЇ І КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

ОНП «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент»

Редактор Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА

Підписано до друку 2025 р. Формат 30 × 42/4.
Обл.–вид. арк. 1,3. Ум.д.а. 1,2. Тираж 20 прим. Зам. ____.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет».
32316, м. Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12