

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ КЛІМАТИЧНО ОРІЄНТОВАНОГО
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

ЗАТВЕРДЖЕНО

Вченою радою ІКОСГ НААН

Голова Вченої ради

протокол № 14 від 18.07.2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор ІКОСГ НААН



Раїса ВОЖЕГОВА

**ПРОГРАМА
ФАХОВОГО ІСПИТУ
ДЛЯ ВСТУПУ ДО АСПІРАНТУРИ
ЗА ГАЛУЗЗЮ ЗНАНЬ
Д БІЗНЕС, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВО
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ ДЗ МЕНЕДЖМЕНТ**

Програму підготували: Раїса ВОЖЕГОВА, директор Інституту, доктор с.-г. наук, професор, академік НААН; Олексій ДАНЧУК, заст. директора з наукової роботи, доктор вет. наук, професор; Маргарита СТЕПАНОВА, завідувач відділу геоінформаційних технологій, менеджменту та економічних досліджень; Тетяна ШАБАТУРА, головний науковий співробітник відділу геоінформаційних технологій, менеджменту та економічних досліджень, д.е.н, проф.; Олександр ГУТОРОВ, провідний науковий співробітник відділу геоінформаційних технологій, менеджменту та економічних досліджень, д.е.н, проф.; Алла ЯКОВЕНКО, старший науковий співробітник відділу геоінформаційних технологій, менеджменту та економічних досліджень, к.е.н, доц.; Маргарита ЧЕСАК, завідувач відділу аспірантури і докторантури.

Рекомендовано до видання Вченою радою Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства НААН (протокол № 14 від 18 липня 2025 р.).

Схвалено Методичною комісією Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства НААН (протокол № 10 від 09 липня 2025 р.).

З М І С Т

Вступ

1. Мета іспиту із спеціальності для вступу до аспірантури
2. Вимоги до здібностей та рівня підготовки здобувачів
3. Характеристика змісту програми
4. Порядок проведення іспиту із спеціальності для вступу до аспірантури
5. Структура екзаменаційного білета
6. Критерії оцінювання іспиту із спеціальності для вступу до аспірантури
7. Орієнтовний перелік питань для підготовки до іспиту із спеціальності за спеціальністю D Менеджмент
8. Список рекомендованої літератури

ВСТУП

Відповідно до Правил прийому до аспірантури Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства НААН України, вступники складають вступний іспит із спеціальності D3 Менеджмент.

Програма іспиту укладена на основі освітньо-професійної програми другого (магістерського) рівня із спеціальності D3 Менеджмент та відповідає вимогам Стандарту вищої освіти для третього (освітньо-наукового) рівня. Вона враховує необхідність виявлення рівня сформованості загальних і фахових компетентностей вступника, достатніх для успішного навчання в аспірантурі.

1. МЕТА ІСПИТУ ІЗ СПЕЦІАЛЬНОСТІ ДЛЯ ВСТУПУ ДО АСПІРАНТУРИ

Метою вступного іспиту із спеціальності D3 «Менеджмент» до аспірантури є всебічне оцінювання рівня сформованості в абітурієнтів загальних і фахових компетентностей, необхідних для успішного опанування освітньо-наукової програми підготовки докторів філософії (PhD). Іспит спрямований на перевірку:

- здатності вступника до критичного мислення, системного аналізу та самостійного вирішення складних управлінських завдань;
- глибини знань із теорії та практики менеджменту, відповідно до освітньо-професійної програми магістерського рівня зі спеціальності D3 Менеджмент;
- розуміння сучасних наукових підходів, методології досліджень у сфері менеджменту;
- рівня підготовки до проведення самостійних наукових досліджень, формування власної наукової позиції та здатності інтегрувати міждисциплінарні знання для вирішення актуальних проблем галузі.

2. ВИМОГИ ДО ЗДІБНОСТЕЙ ТА РІВНЯ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ

Програма іспиту зі спеціальності для вступу до аспірантури складена відповідно до галузевого стандарту вищої освіти України, освітньо-професійної програми другого (магістерського) рівня та відповідає вимогам до підготовки фахівців третього (освітньо-наукового) рівня.

Вимоги до іспиту зі спеціальності ґрунтуються на нормативних засадах державної атестації здобувачів вищої освіти та відображають необхідність перевірки рівня загальних і спеціальних компетентностей, необхідних для навчання за освітньо-науковою програмою підготовки докторів філософії зі спеціальності D3 Менеджмент.

Зміст іспиту зі спеціальності охоплює основні розділи нормативних дисциплін, передбачених освітньо-професійною програмою магістерського рівня, зокрема:

- менеджмент організацій;
- управління проєктами;
- управління стратегічним розвитком підприємства;
- фінансовий менеджмент.

Ці дисципліни формують теоретичне й практичне підґрунтя для виявлення рівня підготовки вступника до самостійної наукової діяльності, здатності критично осмислювати управлінські процеси та розробляти ефективні управлінські рішення в умовах сучасного соціально-економічного середовища.

Вступник до аспірантури за спеціальністю D3 Менеджмент повинен:

Знати:

- основи теорії менеджменту та сучасні підходи до управління організаціями;
- структуру, функції та механізми функціонування систем менеджменту;
- принципи формування й реалізації стратегій управління;
- методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику;
- засади корпоративного управління, управління персоналом, інноваційного та змінного менеджменту;
- концепції сталого розвитку та цифрової трансформації в управлінні;

- основи наукової методології в менеджменті, зокрема планування і реалізацію прикладних досліджень.

Вміти:

- аналізувати й інтерпретувати внутрішнє та зовнішнє середовище організації;
- формулювати управлінські проблеми та розробляти ефективні управлінські рішення;
- обґрунтовувати й реалізовувати стратегії розвитку організацій;
- застосовувати методи системного аналізу, прогнозування, стратегічного та фінансового планування;
- організовувати командну роботу та комунікувати з ключовими стейкхолдерами;
- використовувати сучасні інформаційні технології та інструменти управління;
- ініціювати та реалізовувати наукові дослідження у сфері менеджменту.

Таким чином, вступник має продемонструвати не лише глибокі знання з теорії та практики менеджменту, але й здатність до науково-аналітичного мислення, комплексного підходу до вирішення управлінських проблем і готовність до самостійної дослідницької діяльності.

3. ХАРАКТЕРИСТИКА ЗМІСТУ ПРОГРАМИ

ТЕМИ ПО ДИСЦИПЛІНІ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»

1. Системна модель менеджменту організації.

Організація як складна відкрита система. Системний та функціональний підхід до управління, поняття підсистем, узгодження цілей і стратегій. Життєвий цикл організації, динаміка змін та управління ними для досягнення синергізму і досконалості.

2. Організаційний механізм менеджменту організації.

Структура та логіка побудови механізму управління: економічного, правового, мотиваційного, процедурного. Типи підходів до організації управлінських процесів, проектування системи менеджменту, рівні централізації, принципи субординації та

ієрархії управління.

3. Організаційний інжиніринг та організаційний дизайн.

Інжиніринг — це детальний опис і переосмислення бізнес-процесів для їх оптимізації. Дизайн організації як структурування праці, встановлення координуючих механізмів і формування організаційної гнучкості. Етапи змін, об'єкти і компоненти перетворень у структурі організації.

4. Керівництво та лідерство в організації.

Роль менеджера як керівника і лідера, різні типи лідерства, природу влади та принципи її використання. Компетентності керівника, комунікаційні навички, управління дисципліною, методи делегування. Розглядаються етапи формування команди та стилі лідерства в групах.

5. Ризикозахищеність організації.

Типи управлінських ризиків (фінансові, юридичні, соціальні), їх джерела, суб'єкти й об'єкти. Методи оцінювання ризику (якісні та кількісні), вибір управлінських рішень в умовах ризику та інструменти мінімізації загроз. Формуються критерії ризикозахищеності організаційної системи.

6. Управління результативністю менеджменту організації.

Підходи до вимірювання результативності управління через показники якості, ефективності, інтенсивності розвитку. Цільові програми, методи діагностики та системи оцінювання результативності управлінських рішень. Обмеження розвитку організації та засоби їх подолання.

ТЕМИ ПО ДИСЦИПЛІНІ «УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ»

1. Вступ до управління проєктами.

Сутність проєкту, його основними характеристиками, фази життєвого циклу. Роль управління проєктами в організації, порівняння з операційною діяльністю. Основні стандартів (PMBOK, ISO 21500) і ролей учасників проєкту.

2. Ініціювання проєктів.

Оцінювання потреби у проєкті, визначення цілей, очікуваних результатів і ключових зацікавлених сторін. Формування обґрунтування проєкту (бізнес-кейс),

попередній аналіз можливостей і ризиків. Прийняття рішення про запуск проекту.

3. Планування проєктів.

Розробка плану реалізації проєкту: визначення обсягу робіт, створення структури WBS, оцінка ресурсів, тривалості, бюджету. Планування календарного графіка (діаграма Ганта, критичний шлях), ризиків, комунікацій і якості. Встановлення контрольних точок.

4. Традиційне управління проєктами.

Класичний каскадний підхід (Waterfall): послідовне виконання етапів — від планування до завершення. Формальна структура управління, чітка документація, обмежена гнучкість до змін. Підходить для стабільних і передбачуваних середовищ.

5. Гнучке управління проєктами.

Агільні (Agile) методології: адаптивність до змін, ітеративність, кросфункціональні команди, короткі цикли (спринти). Основні підходи: Scrum, Kanban, Lean. Застосування для інноваційних, IT- і дослідницьких проєктів.

6. Ресурсне забезпечення проєктів.

Оцінка потреб у трудових, матеріальних, фінансових і технічних ресурсах. Планування та балансування ресурсів з урахуванням обмежень. Управління конфліктами ресурсів, резервування та моніторинг їх використання.

7. Програмне забезпечення процесу управління проєктами.

Огляд цифрових інструментів для планування, моніторингу та звітності (MS Project, Jira, Trello, Asana тощо). Застосування програм для візуалізації процесів, спільної роботи команд і контролю виконання завдань. Автоматизація рутинних дій і підтримка прийняття рішень.

ТЕМИ ПО ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА»

1. Теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства.

Поняття розвитку підприємства, його типи та етапи. Стратегія як засіб довгострокового управління, ієрархія стратегій (корпоративна, бізнесова, функціональна), стратегічні цілі та побудова дерева цілей. Підходи стратегічних шкіл

до формування стратегії, структура стратегічного плану та принципи стратегічного мислення.

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

Дослідження загального, галузевого, операційного й внутрішнього середовища підприємства. Методи PEST, SWOT, життєвий цикл галузі, визначення ключових факторів успіху (КФУ). Нестабільність середовища та специфіці аналізу в різних сферах діяльності.

3. Методи генерації та аналізу альтернатив розвитку підприємства.

Інструменти стратегічного аналізу, що допомагають формувати варіанти розвитку: аналіз розриву, динаміка витрат, крива досвіду, моделі «продукт-ринок», McKinsey, BCG, GE/McKinsey, Shell-DPM, Ансофа, PIMS. Оцінка привабливості стратегічних альтернатив і визначенні найефективнішої.

4. Обґрунтування вибору та реалізація стратегії підприємства.

Використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) для реалізації стратегії та контролю її виконання. Вивчаються стратегічні карти, цільові показники, ризики та переваги запровадження BSC на практиці. Підходи до впровадження стратегії з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства.

ТЕМИ ПО ДИСЦИПЛІНИ «ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ».

1. Сутність, мета і функції фінансового менеджменту підприємств.

Зміст фінансового менеджменту як системи управління фінансами підприємства: функції, цілі, принципи, місце в загальній системі менеджменту. Фінансова стратегія, інформаційне забезпечення, аналіз звітності, планування та контроль.

2. Управління активами підприємства.

Види активів (оборотні й необоротні), принципи їх формування та оптимізації. Політика управління запасами, грошовими коштами, дебіторською заборгованістю та інвестиціями в основні засоби. Амортизаційна політика та фінансування активів.

3. Управління капіталом підприємства.

Структуру, класифікацію та джерела капіталу. Ефект фінансового левериджу,

дивідендна й емісійна політика. Методи залучення позикового капіталу, управління кредитами, лізингом, облігаційним займом і кредиторською заборгованістю.

4. Управління інвестиціями підприємств.

Класифікація інвестицій (реальні, фінансові), джерела фінансування, формування інвестиційного портфеля. Принципи управління грошовими потоками, планування надходжень і витрат, складання платіжного календаря, прогнозування фінансових ресурсів.

5. Управління фінансовими ризиками підприємств.

Види фінансових ризиків і методи їх нейтралізації (страхування, резервування, диверсифікація). Політика антикризового фінансового регулювання, механізми банкрутства, санації, фінансової стабілізації. Системи діагностики фінансової загрози.

4. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ІСПИТУ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ ДЛЯ ВСТУПУ ДО АСПІРАНТУРИ

Організація і проведення іспиту зі спеціальності для вступу до аспірантури Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства НААН за спеціальністю D3 Менеджмент до Закону України «Про вищу освіту», 2024 р., Положення про організацію освітнього процесу ІКОСГ НААН та Положення про порядок підготовки здобувачів вищої освіти (PhD та доктори наук) ІКОСГ НААН.

Рекомендується проведення письмового екзамену на основі вільного вибору здобувачами білету, який містить три запитання з різних дисциплін, що виносяться на іспит зі спеціальності.

5. СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТА

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ ІНСТИТУТ КЛІМАТИЧНО ОРІЄНТОВАНОГО СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Директорка ІКОСГ НААН

_____ Раїса ВОЖЕГОВА

"__" _____ 2025р.

Екзаменаційний білет №

**для складання іспиту зі спеціальності для вступу до аспірантури
за спеціальністю D3 Менеджмент**

1. Теоретичне питання.
2. Теоретичне питання.
3. Теоретичне питання.

Затверджено Вченою радою Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства НААН, протокол № ____ від _____ 2025 р.

Голова екзаменаційної комісії:

Члени екзаменаційної комісії:

6. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ІСПИТУ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ ДЛЯ ВСТУПУ ДО АСПІРАНТУРИ

Оцінювання знань вступників до аспірантури за результатами вступного іспиту зі спеціальності здійснюється членами комісії на основі отриманих відповідей на питання білетів, співбесіди та представлення дослідницької пропозиції. Оцінювання відбувається за стобальною шкалою. Відповіді вступників оцінюються окремо за кожним питанням усіма членами комісії. Потім визначається середня оцінка (з округленням у вищій бік до цілих значень) за результатами усіх питань та виставлених оцінок усіма членами комісії. При виникненні дискусій, спорів щодо оцінки, вирішальне слово має голова предметної комісії.

Вступне випробування зі спеціальності проводиться як комплексна перевірка знань та умінь з дисциплін професійного напрямку. На підставі виконання фахового вступного випробування комісія оцінює знання та вміння з дисциплін професійного напрямку і приймає рішення про прийом здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня для навчання за даною спеціальністю. Ці орієнтири покладено в основу трьох рівнів позитивних навчальних досягнень здобувачів третього освітнього рівня: задовільного, доброго, відмінного та визначаються за такими характеристиками згідно шкали ECTS (табл.1).

Таблиця 1 - Система оцінювання іспиту зі спеціальності за шкалою ECTS

Сума балів за 100- бальною шкалою	Оцінка в ECTS	Значення оцінки ECTS	Критерії оцінювання	Рівень компетентості	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	відмінно	Відповідь відмінна, повна, довершена, обгрунтована, достовірна, точна, не викликає сумнівів у членів предметної комісії. Аспірант, вміє використовувати набуті знання і переконливо аргументує відповіді.	Високий	відмінно
82-89	B	дуже добре	Відповідь правильна, достовірна з незначними неточностями, не викликає сумнівів у членів комісії. Аспірант вільно володіє обсягом матеріалу дисципліни, допускає незначні помилки.	Достатній	добре
75-81	C	добре	В цілому правильна відповідь із певною кількістю значних помилок. Аспірант вміє зіставляти, узагальнювати, систематизувати інформацію; виправляти помилки, серед яких є суттєві, добирати аргументи для підтвердження думок		
64-74	D	задовільно	Відповідь у цілому правильна, проте, неповна, неточна, недовершена, незакінчена, необгрунтована, викликає уточнюючі запитання у членів комісії. Аспірант відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень; може аналізувати матеріал, виправляти помилки, серед яких є значна кількість суттєвих	Середній	задовільно
60-63	E	достатньо	Відповідь достатня, але зі значною кількістю недоліків, задовольняє мінімальні критерії. Аспірант володіє матеріалом дисципліни на рівні, вищому за початковий, значну частину його відтворює на репродуктивному рівні		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	Відповідь неправильна, недостовірна, викликає дискусію у членів комісії. Аспірант володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну частину матеріалу дисципліни	Низький	незадовільно
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням залікового кредиту	Аспірант володіє матеріалом на рівні елементарного розпізнання і відтворення окремих фактів, елементів, об'єктів		

Іспит зі спеціальності вважається складеним за умови отримання здобувачем середньої оцінки вище за 60 балів.

7. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ВСТУПНОГО ІСПИТУ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ ДЗ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Сутність, структура та функції менеджменту організацій.
2. Системний та функціональний підходи до управління організацією.
3. Життєвий цикл організації та особливості управління змінами.
4. Організаційний механізм менеджменту: економічний, правовий, мотиваційний, процедурний компоненти.
5. Принципи побудови та проектування організаційної структури управління.
6. Організаційний інжиніринг: зміст, етапи, інструменти.
7. Організаційний дизайн: сутність, завдання, механізми координації.
8. Лідерство та керівництво в організації: стилі, функції, роль менеджера.
9. Методи делегування та формування ефективної управлінської команди.
10. Управлінські ризики: види, джерела, методи оцінювання та мінімізації.
11. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту організації.
12. Сутність проєкту та його життєвий цикл.
13. Основні стандарти управління проєктами (PMBOK, ISO 21500) та ролі учасників проєкту.
14. Ініціювання проєкту: бізнес-кейс, цілі, зацікавлені сторони.
15. Планування проєкту: структура WBS, бюджет, ресурси, діаграма Ганта.
16. Традиційне управління проєктами: особливості каскадного підходу.
17. Гнучке управління проєктами: принципи Agile, методи Scrum, Kanban, Lean.
18. Ресурсне забезпечення проєктів: планування, балансування, моніторинг.
19. Програмне забезпечення для управління проєктами: MS Project, Jira, Trello, Asana.
20. Стратегічне управління розвитком підприємства: поняття, типи, структура стратегій.

21. Стратегічне мислення та побудова дерева цілей.
22. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища: PEST, SWOT, КФУ.
23. Методи формування стратегічних альтернатив: BCG, McKinsey, Ансофа, GE/McKinsey.
24. Обґрунтування вибору стратегії та оцінка її ефективності.
25. Застосування Balanced Scorecard (BSC) у реалізації стратегії підприємства.
26. Фінансовий менеджмент: сутність, функції, цілі, інформаційне забезпечення.
27. Управління активами підприємства: оборотні, необоротні, політика щодо запасів та коштів.
28. Управління капіталом: структура, леверидж, дивідендна та емісійна політика.
29. Управління інвестиціями: класифікація, джерела, інвестиційний портфель.
30. Управління фінансовими ризиками: види, методи зниження, антикризове регулювання.

8. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Менеджмент організацій

1. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. *Менеджмент організацій : навч. посіб.* Київ : Центр учбової літератури, 2021. 560 с.
2. Менеджмент і адміністрування : підручник для магістрів / З. І. Галушка, А. А. Антохов, В. М. Запухляк, Б. Д. Сторощук, Ю. О. Терлецька, Т. Р. Заволічна, І. Я. Кузьмук. Чернівці : Рута, 2021. 437 с.
3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
4. Project Management Institute. Pulse of the Profession 2023: Power Skills, Redefined. Newtown Square, PA : PMI, 2023. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/pulse-of-the-profession-2023-15239>
5. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. Київ : Кінцевий бенефіціар, 2024. 320 с.
6. Міністерство економіки України. Програма відновлення економіки України

2023–2027 : ключові напрями державної політики. Київ : Мінекономіки, 2023. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=6cbb65ee-1f6e-4e29-a61a-2dc16591f4ee>

Управління проєктами

1. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 7th ed. Newtown Square, PA : PMI, 2021. 370 p.
2. Саріогло В. К. *Управління проєктами : навч. посіб.* Київ : Центр учбової літератури, 2021. 328 с.
3. Кошеленко К. *Менеджмент у часи війни*. Київ : Кінцевий бенефіціар, 2024. 320 с. (містить окремий розділ про антикризове управління проєктами)
4. Міністерство економіки України. *Програма відновлення економіки України 2023–2027*. Київ : Мінекономіки, 2023. URL: <https://www.me.gov.ua>
5. Project Management Institute. *Pulse of the Profession 2023 : Power Skills, Redefined*. Newtown Square, PA : PMI, 2023. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/pulse-of-the-profession-2023-15239>

Управління стратегічним розвитком підприємства

1. Дикань В. Л., Забродська Г. І., Сумець О. М. *Стратегічне управління : навч. посіб.* Київ : Центр учбової літератури, 2019. 272 с.
2. Сумець О. М. *Стратегічний менеджмент : підручник*. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
3. Міністерство економіки України. *Програма відновлення економіки України 2023–2027 : ключові напрями державної політики*. Київ : Мінекономіки, 2023. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=6cbb65ee-1f6e-4e29-a61a-2dc16591f4ee>
4. Project Management Institute. *Pulse of the Profession 2023 : Power Skills, Redefined*. Newtown Square, PA : PMI, 2023. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/pulse-of-the-profession-2023-15239>

Фінансовий менеджмент

1. Пазинич В. І. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 408 с.
2. Фінансовий менеджмент : підручник / О. В. Кнейслер, О. Р. Квасовський, О. Ю. Ніпіаліди ; за ред. О. В. Кнейслера. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 478 с.
3. Міністерство фінансів України. Стратегія управління державними фінансами на 2022–2025 роки. Київ : Мінфін, 2022. URL: <https://mof.gov.ua/uk/strategiya-upravlinnya-derzhfinansamy>
4. OECD. Ukraine: Financial Sector Reform Update 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/financial-reform-ukr-2023>