

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний аерокосмічний університет ім. М.С. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Голова приймальної комісії  
Національного аерокосмічного  
університету ім. М.С. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»

Олексій ЛИТВИНОВ

\_\_\_\_\_ 2024 р.



**ПРОГРАМА  
ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**

для здобуття освітнього ступеня магістра  
за освітньо-професійною програмою  
зі спеціальності

**073 «Менеджмент»**

(код та найменування)

(освітня програма **«Менеджмент»**)

(найменування)

**у 2024 році**

Харків  
2024

## ВСТУП

Вступне випробування для здобуття освітнього ступеня магістра за освітньо-професійною програмою зі спеціальності

073 «Менеджмент»

(код та найменування)

(освітня програма «Менеджмент»)

(найменування)

відбувається відповідно до «Правил прийому на навчання до Національного аерокосмічного університету імені М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» в 2024 році» у формі індивідуального письмового фахового іспиту, який приймає фахова екзаменаційна комісія з певної спеціальності (освітньої програми), склад якої затверджується наказом ректора Університету.

До фахового іспиту входять питання за темами:

1. “Прийняття управлінських рішень”;
2. “Філософія”;
3. “Стратегічне управління”;
4. “Операційний менеджмент”;
5. “Управління персоналом”.

Перелік питань за темами наведений у програмі.

### Критерії оцінювання знань

1. Результат фахового іспиту визначається за шкалою від 100 до 200 балів.
2. Вступні випробування відбуваються у формі тестування за темами, визначеними в програмі.

Кожен вступник відповідає на 60 тестових питань, що дає змогу отримати максимум 120 балів (2 бали буде зараховано, якщо вказано правильну відповідь; 0 балів, якщо вказано неправильну відповідь, або вказано більше однієї відповіді, або відповіді на завдання не надано).

Результат фахового іспиту розраховується за формулою:

$80+k*n$ , де  $k$  – кількість балів за правильну відповідь на питання,  $n$  – кількість правильних відповідей).

3. Якщо вступник отримав менше ніж 100 балів, то вважається що він не склав іспит і до участі в конкурсі не допускається.

# 1. Питання за темою Прийняття управлінських рішень

(найменування)

## 1. Основи методології ухвалення рішення

Основні визначення й поняття теорії ухвалення рішення. Формальна модель завдання ухвалення рішення. Класифікація завдань і методів ухвалення рішення. Підходи до прийняття розв'язків. Основні поняття дослідження операцій і системного аналізу. Завдання вибору розв'язків, відносини. Функції вибору, функції корисності, критерії. Класифікація завдань прийняття розв'язків: детерміновані, стохастические завдання, завдання в умовах невизначеності. Поняття завдань скалярної оптимізації, лінійних, нелінійних, дискретних завдань. Індивідуальне й колективне прийняття розв'язків. Підтримка прийняття розв'язків: інформаційна, модельна, експертна

## 2. Технологія й організація процесу розробки й прийняття управлінських рішень.

Поняття процесу розробки й прийняття управлінських розв'язків. Етапи процесу розробки й прийняття управлінських розв'язків. Фактори, обмеження й критерії, що визначають технологію розробки й прийняття управлінських розв'язків. Рівні й принципи прийняття управлінських розв'язків, Розробка алгоритму процесу ухвалення рішення. Організація процесу розробки й ухвалення рішення. Реалізація й контроль виконання управлінських рішень. Організаційні методи й процедури виконання ухвалених рішень. Умови ефективного функціонування організаційних структур при реалізації розв'язків. Організація процесів виконання розв'язків: ресурсне забезпечення на стратегічному й тактичному рівнях. Функції й види контролю. Зміст контролю. Процес здійснення контролю. Інструменти й характеристики ефективного контролю реалізації управлінських розв'язків. Сутність і види відповідальності керівників за ухвалені рішення.

## 4. Інформаційні системи (ІС) підтримки прийняття рішень.

Класифікації інформаційних систем: по ступеню структурованості розв'язуваних завдань, за рівнем керування, по виду використовуваної інформаційної технології. Участь різних типів ІС у прийнятті розв'язків. Системний підхід до розв'язку завдань засобами ІС. Основні етапи системного підходу. Впровадження СППР на підприємствах. Проблеми впровадження. Вплив впровадження СППР на керування підприємством.

Структура СППР. Модель даних. Сховище даних. Оперативний склад даних. Вітрини даних. Метадані. База моделей. Система керування інтерфейсом.

## 5. Многокритеріальні завдання прийняття розв'язків в умовах визначеності .

Завдання векторної оптимізації. Виділення головного критерію. Метод послідовних поступок і метод цільової крапки.

Цільове програмування. Визначення керованих змінних, визначення цілей, побудова цільових і твердих обмежень, побудова цільової функції.

Метод аналітичних ієрархій. Попарне порівняння альтернатив. Нормалізація. Перевірка порівняльності. Знаходження оцінок альтернатив за іншими критеріями. Визначення ваг використовуваних критеріїв. Остаточна оцінка альтернатив на основі отриманих даних

## 6. Формування системи переваг осіб, що ухвалюють розв'язки в завданнях ухвалення рішення.

Постановка завдання. Вимір переваг розв'язків. Шкали вимірів. Експертні методи визначення переваг. Завдання прийняття розв'язків мовою бінарних відносин переваги. Опис вибору мовою бінарних відносин. Способи завдання бінарних відносин, властивості відносин. Відношення Парето.

Прийняття розв'язків на основі функцій вибору. Постанова завдання. Вибір з урахуванням числа домінуючих критеріїв. Метод ідеальної крапки

## 7. Моделі й алгоритми прийняття розв'язків у нечітких умовах

Види невизначеності інформації, характерних для процесу прийняття розв'язків. Можливості застосування теорії нечітких безлічей і інтервального аналізу для опису різних видів невизначеності. Нечіткі відносини. Проекції. Математична структура функції приналежності й властивість опуклості. Алгебраїчні операції над величинами із заданою функцією приналежності. Прямий аналітичний метод знаходження результатів алгебраїчних

операцій. Зворотний аналітичний метод знаходження результатів алгебраїчних операцій  
Чисельні методи.

8. Операції над інтервальними нечіткими змінними

Інтервальна арифметика. Інтервальні функції. Особливості розв'язку нечітких і інтервальних рівнянь і систем рівнянь.

9. Методи формування, зберігання й обробки нечіткої інформації

Методи діагностики й формування понять в умовах невизначеності Методи побудови функцій приналежності Нечіткі й лінгвістичні змінні Нечіткі умовні пропозиції й правило висновку Нечіткі алгоритми

10. Методи прийняття рішень у багаторівневих ієрархічних системах

Нечіткі цілі, обмеження й розв'язок.

Основні принципи прийняття розв'язків у багаторівневих ієрархічних системах. Координація нечітких розв'язків у багаторівневій ієрархічній системі. Чисельні методи узгодження нечітких розв'язків.

11. Прийняття рішень в умовах невизначеності.

Види невизначеності ЗПР. Класифікація завдань прийняття розв'язків в умовах невизначеності. Фізична невизначеність станів зовнішнього середовища. Основні критерії. Принципи стохастического домінування.

Марковські моделі прийняття розв'язків. Принцип середнього результату. Принцип купчастості результатів. Принцип ймовірносно-гарантованого результату. Прийняття розв'язків в умовах активної протидії зовнішнього середовища. Критерії Лапласа, Сэвиджа, Гурвіца, Ходжа-Лемана й ін.

12. Прийняття рішень в умовах ризику.

Поняття ризику. Критерії у вимірі ризиків. Методи керування ризиками. Основні критерії вибору розв'язків в умовах ризику. Теорія очікуваної корисності. Аксиоми теорії корисності. Побудова функції корисності. Методи побудови функції вибору в умовах стохастического ризику.

13. Прийняття рішень в умовах конфлікту.

Поняття конфлікту. Теорія ігор як інструментарій підтримки прийняття розв'язків. Поняття про ігрові моделі. Платіжний сволок. Нижня й верхня ціна гри. Розв'язок гри у чистих стратегіях. Розв'язок гри у змішаних стратегіях. Геометрична інтерпретація гри. Ігрові моделі співробітництва й конкуренції. Приведення матричної гри до завдання лінійного програмування. Схеми компромісів.

14. Якість і ефективність управлінських рішень.

Види відповідальності при прийнятті й реалізації управлінських розв'язків. Контроль виконання управлінських розв'язків. Якісна оцінка ефективності управлінського розв'язку. Принципи й методи оцінки управлінського розв'язку. Ефективність реалізації управлінських розв'язків. Непрямий метод. Метод оцінки за кінцевими результатами. Оцінка ефективності за безпосередніми результатами діяльності. Методи оцінки економічної ефективності.

Література

1. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2019. – 209 с.

2. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. – К.: Кондор, 2018. – 187 с.

3. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. – К. – 2015. – 420 с.

4. Донець Л.І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посібн. / Л.І. Донець, О.В. Шепеленко, С.М. Баранцева. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.

5. Гаркуша Н.М. Моделі та методи прийняття рішень при аналізі та аудиті: навч. посібн. К., Знання, 2018. 591 с.

## 2. Питання за темою «Філософія» (найменування)

### 1. Генезис філософії і її загальні функції.

Своєрідність філософського пізнання і природа філософського відношення до світу. Співвідношення філософії і світогляду. Світогляд як духовно-практичний спосіб освоєння світу. Світогляд як форма самовизначення людини. Структура світогляду. Історичні типи світоглядів: міфічний, релігійний, філософський, природно-науковий, науково-філософський, щоденний, соціально-філософський. Міфологічний і релігійний світогляд, їх трансформація. Філософія як критика міфу, як критика думки в її totoжності з буттям. Оформлення філософії як «любові до мудрості». Предмет філософії: її основні проблеми і методи. Функції філософії.

2. Антична філософія. Відмінні особливості античної філософії, основні періоди її розвитку. Перші філософські школи древньої Греції. Фалес, Анаксимен, Анаксамандр, Піфагор і піфагорійці. Демокрит і Геракліт. "Класична" антична філософія. Сократ і софісти. Філософська система Платона. Аристотель і його місце в розвитку філософської думки. Еліністичний період розвитку філософії.

3. Філософія Середньовіччя. Загальні риси середньовічної філософії. Виникнення і зміцнення християнства і зміна ролі і соціальних функцій філософії в епоху середньовіччя.

Формування схоластики і статусу філософії як служниці богослов'я. Суперечка про природу універсалій між номіналізмом і реалізмом. Філософія Святого Августина. Співвідношення розуму і віри, сутності й існування в середньовічній філософії. Філософська система Хоми Аквінського. Докази існування бога.

### 4. Філософія Нового часу.

Подолання схоластики і перехід на позиції антропоцентризму у філософії Відродження і Нового часу. Її орієнтація на науку, пріоритет розуму. Проблема методу пізнання. Ф. Бекон, Р. Декарт. Емпіризм і раціоналізм. Індукція і дедукція. Монізм і дуалізм. Сенсуалізм Д. Локка. Виникнення механічної картини світу. Скептицизм Юма. Соціально-політичні погляди Т. Гоббса. Пантеїзм Спінози. Монадологія Лейбніца. Проблема людини і суспільства у філософії французької Просвітництва.

5. Німецька класична філософія. Німецька класична філософія, її внесок у подолання метафізики і споглядальності пізнання. Трансцендентальна філософія І. Канта. Філософські погляди Й. Фіхте, Ф. Шеллінга. Система і метод Гегеля, основні принципи, закони і категорії діалектики. Культ людського розуму як продовження вікових традицій філософії. Антропологічний матеріалізм Л.Фейєрбаха, його історичне значення.

6. Українська і російська філософія 19-20 ст. у контексті світової філософської думки. Передумови розвитку української і російської філософії 19-20 ст.: Києво-Могилянська академія, її вплив на філософську думку України і Росії (Ф. Прокопович, Г. Кониський, Г. Буглинський, Л. Гірка й ін.). Г.С. Сковорода, його життя і філософія.

Співвідношення теорії і практики. Самопізнання. Інтерпретація Біблії. Міф, Матерія, Бог. «Внутрішня людина». Проблема людини і нації у творчості Кирило-Мефодіївського братства (Н. Костомаров, Т. Шевченко). «Філософія серця» П. Юркевича, його відношення до антропологічного матеріалізму Л. Фейєрбаха і М. Чернишевського. Вплив «Філософії серця» на формування «російського космізму», філософії вседності В. Соловйова, на філософські погляди К. Цюлковського, А. Чижевського. В. Вернадський про феномен життя, Всесвіт, проблеми ноосфери. Проблема людини, змісту історії і творчості у філософії В. Соловйова, М. Бердяєва, С. Франка. Етичні погляди В. Соловйова і Г. Шпета. Проблема символу у творчості П. Флоренського. Філософські погляди І. Франка і Л. Українки. Соціально-філософські концепції В. Липінського і Д. Чижевського.

7. Сучасна філософія (19-21 ст.). Характерні риси сучасної філософії. Діалектичний матеріалізм – філософія марксизму. Поворот філософії в бік ірраціоналізму і його причини (А. Шопенгауер і Ф. Ніцше). Екзистенціальна філософія в проблемах і відповідних категоріях. Прагматизм і його вплив на ідеологію підприємництва. Феноменологія і герменевтика. Філософія модерну і постмодерну. Постпозитивізм та аналітична філософія. Розмивання традиційних світоглядних ціннісних позицій. Критика цінностей західної цивілізації. Відмова

від проектів тотального перевлаштування світу. Заперечення репрезентативної гносеології. Націленість на вільне культивування людської суб'єктивності. Постмодерністські проекти перебудови естетики, політики, філософії. Радикальне оновлення філософського дискурсу.

8. Філософське осмислення світу: буття і ніщо як вихідні поняття. Філософська категорія буття. Буття людей і Буття світу - способи їхнього існування. Діалектико-матеріалістичне, метафізичне й ідеалістичне розуміння буття і ніщо. Сучасна наука про структуру матерії і матеріальну єдність світу. Рух як універсальний спосіб буття. Форми руху матерії, їхній взаємозв'язок.

Простір і час – основні форми буття матерії. Способи і результати освоєння людьми простору і часу. Соціальний, біологічний, психологічний час і простір. Поняття хронотопа.

9. Діалектика і її альтернативи. Історія становлення діалектики. Діалектика древніх греків. Діалектика в марксистській філософії. Діалектичні ідеї в сучасній філософії. Основні принципи і закономірності діалектики. Якісні зміни, "механізми" їхньої взаємодії і переходу. Заперечення - найважливіший момент переходу в діалектиці. Співвідношення діалектики і релятивізму. Плюралізм думок – прояв діалектичного характеру суспільної думки. Діалектика і синергетика.

Категорії діалектики. Одиначне, особливе і загальне; явище і сутність. Форма і зміст, причина і наслідок, можливість і дійсність, необхідність і випадковість та ін.

10. Філософська концепція людини. Сутність людини. Природне (біологічне) і суспільне в людині. Поняття особистості. Специфіка людського відношення до світу. Проблема походження особистості. Антропосоціогенез і його комплексний характер. Роль праці в антропосоціогенезі. Зміст людського буття. Проблеми життя, смерті, безсмертя.

#### Література

1. Кислюк, К.В. Філософія. Модульний курс [Текст]: Навч. посібник для студентів /К. В. Кислюк. – Х.: Торсінг плюс, 2009. – 416 с.

2. Кузь О. М. Філософія науки : навчальний посібник : [Електронне видання] / О. М. Кузь, В. Ф. Чешко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 172с. <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/>

3. Дротянко Л.Г. Філософія наукового пізнання: Підруч./Л.Г.Дротянко. – К.:Вид-во Нац.авіац.ун-ту «НАУ-друк», 2014. – 224с.

4. Основи філософії: навч. посіб. / Л. О. Сандюк, С. П. Симоненко, О. В. Сулим, М. Ф. Шмиголь, Н. В. Щубелка, Ю. С. Юшкевич / за ред. М. Ф. Шмиголя. – Київ: Центр учбової літератури, 2017 – 412 с.

5. Філософія : підручник : для студентів вищ. навч. закл. / Л. В. Губерський, В. П. Андрущенко, А. О. Баумейстер, І. С. Добронравова, В. В. Ільїн; Худож.-оформ. О. Д. Кононученко; За ред. Л. В. Губерський.– Вид. 2-ге, перероб. і допов.– Харків : Фоліо, 2018.– 620 с.

6. Семенюк Е., Мельник В. Філософія сучасної науки і техніки. – Львів: Видавництво «Світ» - 2016.

### **3. Питання за темою Стратегічне управління підприємством**

#### 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління

Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Предмет та об'єкт стратегічного управління підприємством. Поняття «стратегія підприємства». Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття. Ключові гіпотези стратегічного управління: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії, здібності та діяльності; багатоеlementності; збалансованості. Задачі стратегічного управління. Порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління підприємствами. Моделі стратегічного управління. Імовірні вигоди від застосування стратегічного управління в практичній діяльності підприємств Причини зростання значущості стратегічного управління

для підприємств у ринкових умовах господарювання. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного управління в процесі розвитку українських підприємств в ринкових умовах господарювання.

## 2. Рівні стратегічних рішень та типологій стратегій підприємства

Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством. Корпоративний, діловий, функціональний та операційний рівні стратегічних рішень. Характерні риси стратегій підприємства. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень. Стратегії підприємств різних галузей. Еталонні стратегії розвитку підприємства та стратегії його організаційного розвитку. Стратегії управління ресурсами підприємства (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору. Виробнича стратегія підприємства та їх класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту). Стратегії управління персоналом. Стратегії наукових досліджень та розробок. Стратегії підприємств на іноземних ринках.

## 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства

Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії. Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. Формування системи стратегічних цілей і завдань. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства. Сутність та принципи планування стратегій. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

## 4. Стратегічне планування

Принципи стратегічного планування. Значення стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього оточення. Підходи до організації стратегічного планування у підприємстві. Процес стратегічного планування. Характеристика етапу цілеутворення. Вибір місії та правила її формування. Значення місії для підприємства з орієнтацією на стратегічний розвиток. Девіз та кредо підприємства. Класифікація стратегічних цілей. Фактори, які впливають на вибір стратегічних цілей. Сфери встановлення стратегічних цілей підприємства.

## 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства

Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень. Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства. Типи зовнішнього середовища підприємства: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємств виробничої та невиробничої сфер діяльності. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища підприємства. Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища підприємства. Стратегічний аналіз галузевого середовища підприємства. Особливості галузевого розвитку у часі. Модель життєвого циклу галузі. Визначення ключових факторів успіху (КФУ) підприємства залежно від специфіки галузевого середовища.

## 6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг

Поняття «стратегічний потенціал підприємства». Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Розриви між стратегічними цілями та потенціалом підприємства. Особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності. Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства. Ресурси та компетенції, як носії конкурентних переваг підприємства. Характеристика ключових компетенцій підприємства та методи їх ідентифікації. Основні способи (механізми) реконфігурації компетенцій підприємства.

Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства. Рутини; їх місце в організаційних процесах та способи трансформації. Технології формування та розвитку конкурентних Переваг підприємства. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей). Вплив змін у стратегічному потенціалі підприємства на розвиток та зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

#### 7. Види стратегічного управління

Девіантний та превентивний характер системи управління. Системи управління в умовах і стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації. Поняття «сильних» і «слабких» сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного управління підприємством. Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення. Інформаційні компоненти системи стратегічного управління. Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін. Управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок. Застосування різновидів стратегічного управління підприємствами України та інших країн світу в ринкових умовах господарювання.

#### 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства

Поняття «портфель підприємства» у стратегічному управлінні та мета його розробки. Сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства. Стратегічна позиція підприємства та стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Параметри, які характеризують стратегічну позицію підприємства та СЗГ. Ключові фактори успіху СЗГ: види та характеристика. Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією підприємства. Визначення реальної та потенційної ємності ринку. Привабливість СЗГ та її оцінювання. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм СЗГ. Використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінзі», «Shell»-DPM, моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції підприємства та визначення стратегічно перспективних для нього напрямів розвитку/ дій на ринку.

#### 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації

Критерії вибору стратегічних альтернатив. Використання матричної моделей (І. Ансоффа, М. Портерата інших) у процесі генерування стратегій підприємства. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування. Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії підприємства. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

#### 10. Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві

Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання. Методи оцінювання обраних підприємством стратегій. Критерії та показники ефективності стратегій. Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії. Суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія, що триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні перетворення; зміна напрямку руху. Характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на підприємство. Масштаби стратегічних перетворень та особливості їх здійснення. Агенти змін, їх навички та основні завдання. Налагодження зворотного зв'язку в процесі стратегічного управління. Підготовка агентів змін середньої ланки. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам. Ментальні моделі агентів стратегічних змін.



## Література

1. Дикань В.Л. Стратегічне управління. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 272 с.
2. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Стратегічне управління корпораціями. – Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 480 с.
3. Стратегічне управління корпораціями. Навч. посіб. / Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза. – К.: «Центр учбової літератури», 2016 – 480 с.
4. Токмакова І., Дикань В., Зубенко В., Маковоз О., Шраменко О. Стратегічне управління. Навчальний посібник К.: Центр учбової літератури, 2019. – 272 с.

## **4. Питання за темою Операційний менеджмент**

### 1. Організаційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту.

Виробництво як процес перетворення ресурсів організації у вихідну продукцію. об'єктивні закономірності управління виробництвом (операційною діяльністю). Сутність операційної функції. Галузеві особливості операційної функції. Категорія «операційна діяльність» та «виробнича діяльність», їх взаємозв'язок та розбіжність. Виробничий та операційний менеджмент: спільні та відмінні характеристики. Сутність і місто операційного менеджменту в системі менеджменту організації. Взаємозв'язок операційного менеджменту з іншими функціональними видами менеджменту. Історичний розвиток операційного менеджменту: промислова революція, розвиток теорії менеджменту, розвиток науки менеджменту і систем. Взаємозв'язок між категоріями «операційна функція», «операційний менеджер», «операційна система», «операційний процес», «операція».

### 2. Операційна стратегія як основа проектування операційної системи.

Коло стратегічних питань, що вирішується у операційному менеджменті. Сутність та етапи розробки операційної стратегії. Виражена компетентність підприємства. Формування стратегії виробництва товару. Вплив життєвого циклу на операційну стратегію. Розробка стратегії процесу. Типи процесів: сфокусований на процесі, сфокусований на продукті та процес, який повторюється. Порівняння стратегій процесів. Особливості сфери послуг, які впливають на операційну стратегію. Застосування «дерева рішень» у проектуванні продукту або процесу.

### 3. Операційна система організації: поняття, склад та види.

Сутність системного підходу до операційного менеджменту. Операційна система як об'єкт управління. Особливості та властивості операційної системи. Елементи операційного системи: підсистема забезпечення, трансформуюча підсистема та підсистема планування і контролю. «Входи» та «виходи» операційної системи. Класифікаційні підходи до операційних систем. Специфічні риси одиначної операційної системи. Особливості операційної системи серійного типу. Характеристика операційної системи масового виробництва. Операційна система з безперервним процесом як різновид операційної системи масового виробництва.

### 4. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати

Поняття операційної діяльності підприємства. Склад основних ресурсів як вхідних факторів операційної діяльності. Продукт (послуга) як результат операційної діяльності підприємства. Операційні процеси організації – динамічна основа функціонування та розвитку операційної системи. Принципи організації та складність операційних процесів. Типи операційних процесів, їх ознаки. Організація операційного процесу у просторі: технологічний та предметний напрями спеціалізації.

### 5. Управління процесом проектування операційної системи.

Проектування операційної системи: сутність, цілі та етапи. Склад критеріїв та факторів проектування операційної системи. Соціотехнічний підхід до розробки операцій. Відмінності між проектуванням продукту та послуги. Розгортання функції якості як

можливість залучення споживача до операційного процесу. Сучасний рівень розвитку виробничих та невиробничих операційних систем. Необхідність рішень з просторової організації діяльності. Проектування виробничих потужностей: аргументи на користь створення великих централізованих та невеликих децентралізованих підприємств. Проектування та місце розташування підприємства: фактори мікро- і макросередовища. Розміщення обладнання та робочих місць для виробництва: поопераційне функціональне, потокове лінійне та фіксоване позиційне планування.

#### 6. Управління поточним функціонуванням операційної системи.

Довгострокове, середньострокове та короткострокове планування операцій, сукупне планування. Базові стратегії планування. Контролювання операційного процесу: значення й технологія. Контролювання якості сировини, матеріалів, товарів та послуг. Контролювання запасів. Роль, завдання та принципи управління матеріальними ресурсами та запасами. Управлінські рішення у сфері управління запасами та пов'язаними з ними витратами. Особливості управління запасами залежного та незалежного попиту. Виштовхувальні та витягувальні системи. Робоче середовище та умови праці, режим роботи. Розподіл та кооперація праці. Мотивування роботи. Основи нормування праці. Методи нормування праці та часу. Хронометраж.

#### 7. Управління результативністю операційної діяльності.

Показники результативності функціонування виробничих та невиробничих операційних систем. Продуктивність операційної діяльності як міра результативності операційного менеджменту. Комплексний підхід до питань продуктивності. Моделювання процесу управління продуктивністю операційної системи. Фактори, що впливають на динаміку продуктивності. Шляхи підвищення її продуктивності.

#### Література

1. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Капінос, І.В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 352с.
2. Школа І.М., Михайлівська О.В. Операційний менеджмент: практикум. –Чернівці: Книги-XXI, 2012.–376 с.
3. Михайловська О.В. Операційний менеджмент. – К.: Кондор, 2012. – 550 с.
4. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – Вид. 2-ге, виправл. і допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2015. – 532 с.
5. Микитенко Н.В. Операційний менеджмент. Практикум: навч. посіб. / Н.В. Микитенко. – К: КНТЕУ, 2011. – 197 с.
6. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник. – К.: Академвидав, 2013 . – 347 с.

### **5. Питання за темою Управління персоналом**

#### 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій.

Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал» «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами». Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

## 2. Управління персоналом як соціальна система.

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці), зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності. Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна. Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

## 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації.

Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації. Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя). Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.

## 4. Кадрове планування в організаціях.

Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне (поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції. Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Способи нормування ресурсів. Оперативний план роботи з персоналом в організації. Індивідуальний план працівника. Структура інформації про персонал.

## 5. Організація набору та відбору персоналу.

Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств. Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Професійний відбір персоналу. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Аналізування та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх зіставлення. Випробування. Рішення про найм. Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація. Вхідження та інтеграція. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво.

## 6. Організування діяльності та функції служб персоналу.

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками кадрових служб. Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу. Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб. Організація обліку та звітності з персоналу. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації.

## 7. Формування колективу організації.

Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу. Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова. Колектив як вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Типи формальних груп в організації. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом. Чинники ефективної роботи групи. Специфіка жіночих колективів.

## 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу.

Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Колектив і команда: спільне та від'ємне. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність членів колективу та чинники, що її обумовлюють. Соціальні ролі особистості. Вимоги до психологічних якостей працівників і керівників сучасних організацій. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Сутність і значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Характеристика основних розділів і документальне відображення. Методи збирання соціальної інформації.

## 9. Оцінювання персоналу в організації.

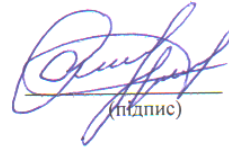
Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників організації. Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності. Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих. Показники оцінювання різних категорій посадових керівників. Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо. Атестація персоналу: сутність та види. Призначення та зміст атестаційної комісії. Організація та порядок проведення атестації персоналу. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу. Моделювання та організаційне проектування системи

управління персоналом за допомогою інформаційних технологій («Business-Studio», «Org-Mастер» та ін.).

#### Література

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. 540 с.
3. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. — 666 с.
4. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.
5. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 232 с.

Гарант освітньої програми «Менеджмент»



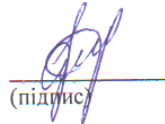
(підпис)

Інна САМОЙЛЕНКО  
(ім'я та прізвище)

Програму розглянуто й узгоджено на випусковій кафедрі менеджменту

Протокол № 8 від « 18 » 03 2024 р.

В. о. завідувача кафедри 602



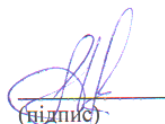
(підпис)

Валентина ГАТИЛО  
(ім'я та прізвище)

Програму вступного випробування для здобуття освітнього ступеня магістра за освітньо-професійною програмою зі спеціальності 073 «Менеджмент» (освітня програма «Менеджмент») узгоджено науково-методичною комісією Національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» з галузей знань «Культура і мистецтво», «Гуманітарні науки», «Соціальні та поведінкові науки», «Управління та адміністрування», «Публічне управління та адміністрування», «Міжнародні відносини», «Право» (НМК 3)

Протокол № 7 від « 22 » березня 2024 р.

Голова НМК 3  
д.е.н., проф.



(підпис)

Ганна ЛІХОНОСОВА  
(ім'я та прізвище)