

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

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

вченою радою  
Національного аерокосмічного  
університету ім. М.Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»  
згідно з постановою вченої ради  
№ 020666769 від 14 лютого 2018 р. протокол № 7  
О.В. Гайдачук



**ПРОГРАМА  
ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ**

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

**073 «Менеджмент»**

(код та найменування)

(освітня програма Управління проектами)

(найменування)

**у 2018 році**

Харків  
2018

## ВСТУП

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

073 - "Менеджмент"

(код та найменування)

(освітня програма "Управління проектами")

(найменування)

відбувається відповідно до «Правил прийому на навчання до Національного аерокосмічного університету імені М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» в 2018 році» у формі індивідуального письмового фахового іспиту, який приймає екзаменаційна комісія з певної спеціальності (освітньої програми), склад якої затверджується наказом ректора Університету.

До фахового іспиту входять питання за темами:

1. "Статистика";
2. "Мікроекономіка";
3. "Стратегічне управління";
4. "Основи управління проектами";
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 25 питань, що дає змогу отримати максимум 100 балів (по 4 бали за правильну відповідь на одне питання).

3. Мінімальна кількість балів за вступне випробування, визначених за шкалою, зазначеною в п.1, з якими вступник допускається до участі у конкурсі, складає 120 балів.

# 1. Питання за темою Статистика

1. Методологічні засади статистики. Організація статистики в Україні.

Становлення статистики як науки. Предмет вивчення, його сутність, складові частини дисципліни «Статистика». Структура курсу, види занять та їх обсяги, організація занять, вимоги, що ставляться до студентів. Статистична сукупність. Одиниця сукупності та її ознаки. Метод статистики та статистична методологія. Завдання статистики в сучасних умовах та її організація в Україні. Права і обов'язки органів державної статистики.

2. Статистичне спостереження.

Суть, джерела та організаційні форми статистичного спостереження. Види статистичного спостереження. Способи отримання даних. План статистичного спостереження. Мета спостереження. Об'єкт та одиниця спостереження. Організаційні питання плану статистичного спостереження. Органи державної статистики. Первинний облік та звітність. Види звітності. Спеціальні статистичні спостереження. Помилки спостереження. Контроль даних спостереження.

3. Зведення та групування статистичних даних.

Суть і завдання статистичного зведення. Особливості зведення матеріалів звітності і спеціально організованого спостереження. Групування як основа наукової обробки даних. Завдання групування та їх значення у статистичному дослідженні. Групувальні ознаки та їх вибір. Типологічні, структурні, аналітичні групування. Прості та комбінаційні групування. Визначення кількості груп та розміру інтервалів групування. Основні правила вибору групувальної ознаки. Класифікація ознак та інтервалів групування. Найважливіші групування і класифікації, що застосовуються в статистиці.

Засоби графічного зображення статистичної інформації. Поняття про статистичний графік та його елементи. Класифікація статистичних графіків. Статистичні таблиці, їх види, правила побудови. Аналіз таблиць. Розробка макету таблиць.

4. Узагальнюванні статистичні показники та загальні принципи їх застосування.

Абсолютні та відносні величини. Середні величини. Суть і види узагальнюючих статистичних показників. Принципи побудови узагальнюючих статистичних показників. Огляд основних джерел статистичної інформації та їх загальна характеристика. Абсолютні статистичні величини, їх види та одиниці виміру. Відносні величини. Види відносних величин, техніка їх обчислення та форми виразу. Відносні величини динаміки, планового завдання та виконання плану. Базисні та ланцюгові відносні величини. Суть і умови використання середніх величин. Види середніх величин. Середня арифметична та умови її застосування. Властивості середньої арифметичної та техніка її обчислення. Середня гармонічна і техніка її обчислення. Середня геометрична та середня гармонічна. Умови використання і техніка обчислення. Мода і медіана в статистиці. Обчислення моди і медіани в інтервальному ряді розподілу.

5. Ряди розподілу та їх аналіз

Поняття ряду розподілу та його елементи. Види рядів розподілу. Форми рядів розподілу: симетричні та асиметричні ряди. Основні характеристики ряду розподілу: середня, мода, медіана, квартилі, децилі. Суть варіації, необхідність її статистичного вивчення. Показники варіації, техніка їх обчислення та економічний зміст. Розмах варіації, середнє лінійне відхилення, дисперсія, середнє квадратичне відхилення, коефіцієнт варіації.

6. Статистичні методи вимірювання взаємозв'язків.

Взаємозв'язок показників і виявлення залежностей між ними. Кореляційно-регресійні методи. Прями й обернені, прямолінійні та криволінійні зв'язки. Рівняння регресії, обчислення параметрів рівняння регресії. Визначення щільності зв'язку між показниками. Лінійний коефіцієнт кореляції. Коефіцієнт детермінації, індекс кореляції.

7. Аналіз тенденцій розвитку.

Динамічний ряд як база аналізу й прогнозування соціально-економічного розвитку. Види рядів динаміки. Статистичні характеристики динамічних рядів і їх взаємозв'язок: абсолютний приріст, темпи зростання, темпи приросту, абсолютне значення одного процента

приросту. Методи обчислення середнього рівня динамічного ряду. Середня геометрична, середня хронологічна, техніка їх обчислення та випадки застосування.

Прогнозування на основі рядів динаміки. Інтерполяція та екстраполяція в статистиці, аналітичне вирівнювання.

#### 8. Індексний метод аналізу.

Суть індексів та їх роль у статистико-економічному аналізі. Класифікація індексів. Методологічні принципи побудови індексів. Базисні та ланцюгові індекси. Агрегатна форма індексів. Індекс товарообороту, цін, фізичного обсягу товарообороту. Економічний зміст індексів. Індеси із змінними і постійними вагами. Середньозважені індекси. Розкладання загального абсолютного приросту за факторами. Індеси структурних зрушень. Індеси Фішера, Ласпейреса і Пааше.

#### 9. Вибіркове спостереження.

Суть і переваги вибіркового спостереження. Генеральна і вибірка сукупності. Помилка вибіркового спостереження. Обчислення помилок вибірки та визначення меж інтервалу для середньої величини і частки. Середня та гранична помилки вибірки та їх економічний зміст. Визначення обсягу вибірки. Види вибірки і способи відбору, що забезпечують репрезентативність. Власне-випадкова вибірка, механічна, типова, серійна вибірки.

### Література

1. Петрик В.Л. Статистика Навч. посібник / В.Л. Петрик. - Х.: Нац. аерокосм. ун-т «ХАІ», 2009 – 100с.
2. Гавва В.Н. Статистический практикум: учебн. пособие / В.Н. Гавва, В.А. Колисниченко, Д.Д. Узун. - Х.: Нац. аерокосм. ун-т «ХАІ», 2000. – 147с.
3. Петрик В.Л. Статистика Навч. посібник / В.Л. Петрик. - Х.: Нац. аерокосм. ун-т «ХАІ», 2009 – 100с.
4. Гавва В.Н. Статистический практикум: учебн. Пособие / В.Н. Гавва, В.А. Колисниченко, Д.Д. Узун. - Х.: Нац. аерокосм. ун-т «ХАІ», 2000. – 147с.
5. Теорія статистики: Навч. пос. / Ваків П.Г., Пастер П.І., Сторожук В.П., Ткач Є.І. – К.: Либідь, 2001 – 320 с
6. Головач А.В., Статистика Збірник задач / А.В. Головач, А.М. Єріна, О.В. Козирев, С.С. Герасименко – Київ: Вища школа, 1994р.

Питання склав

к.т.н., доцент кафедри економіки та маркетингу



А.В. Артёмова

## 2. Питання за темою Мікроекономіка

(найменування)

### 1. Корисність економічного блага. Економічний вибір

Потреби, їхня класифікація. Економічні та неекономічні блага. Корисність продукту, її кількісне визначення. Загальна і гранична корисність. Зміна загальної і граничної корисності у процесі споживання продукту. Перший закон Госсена. Модифікація функції корисності в умовах бюджетних обмежень. Раціональний вибір споживача. Другий закон Госсена. Рівновага споживача. Ординалістський підхід до аналізу функції корисності. Головні чинники, що обумовлюють систему переваг споживача: ненасиченість благами, можливість ранжування альтернатив, транзитивність переваг, ступінь інформованості, інституційність. Криві байдужості (індиферентності). Бюджетна лінія. Графічна інтерпретація вибору оптимального споживчого кошика.

### 2. Аналіз поведінки споживача

Зміна доходу як фактор, що впливає на рівновагу споживача. Графік “доход – споживання”. Поняття “нормальних” та “низькоякісних” товарів. Крива Енгеля. Закон Енгеля. Зміна вибору споживача у результаті зміни співвідношення цін товарів. Графік “ціна – споживання”. Крива індивідуального попиту. Аналіз впливу на зміну об’єму попиту ефектів доходу та заміщення. “Надлишок споживача”.

### 3. Попит та пропозиція

Визначення категорії “попит”. Індивідуальний та ринковий попит. Крива попиту. Закон попиту. Цінові і нецінові детермінанти попиту. Ринкове пропонування. Крива пропонування. Закон пропонування. Нецінові фактори пропонування. Механізм встановлення ціни рівноваги. Вплив зміни попиту та пропозиції на рівновагу. Практичне застосування аналізу рівноваги.

### 4. Теорія еластичності

Концепція еластичності в економіці. Еластичність попиту за ціною – пряма та перехресна. Правила еластичності попиту. Еластичність попиту за доходом. Еластичність пропозиції за власною ціною блага та за цінами факторів виробництва. Фактори, що впливають на еластичність пропозиції.

### 5. Теорія граничного продукту та мікроекономічна модель фірми

Фірма як первинна ланка виробництва і як суб’єкт ринкових відносин. Мотивація поведінки підприємства. Фактор часу і періоди функціонування підприємства: короткостроковий і довгостроковий. Поняття оптимального стану підприємства і стану рівноваги. Фактори виробництва, їхнє угруповання. Валовий, середній та граничний продукт. Виробнича функція підприємства. Можливість варіативності комбінування виробничих ресурсів при виготовленні певної продукції. Ізокванти. Виробництво з одним змінним ресурсом і проблема оцінки продуктивності цього ресурсу. Закон спадного граничного продукту (спадної віддачі). Виробництво з двома або декількома змінними ресурсами. Правила оптимального комбінування ресурсів. Рівновага виробника.

### 6. Витрати виробництва

Економічний зміст категорії “витрати підприємства”. Поняття “альтернативні витрати”. Загальні, середні та граничні витрати. Передумови мінімізації витрат фірми. Доходи підприємства. Валовий, середній та граничний доход. Прибуток підприємства. Показники прибутковості виробництва. Норма прибутку і рентабельність. Динаміка витрат фірми в довгостроковому періоді. Концепція мінімального ефективного розміру підприємства.

### 7. Ринок досконалої конкуренції

Досконала конкуренція. Умови формування ринку досконалої конкуренції. Графік попиту на продукцію окремої фірми та її доходу в умовах чистої конкуренції. Криві пропозиції конкурентної фірми і галузі і рівновага у короткостроковому періоді. Пропозиція фірми у довгостроковому періоді. Крива ринкової пропозиції у довгостроковому періоді та її можливі конфігурації у залежності від характеру динаміки галузевих витрат.

## 8. Монопольний ринок

Характеристика чистої монополії. Умови і причини монополізації виробництва. Крива попиту на продукцію фірми-монополіста. Особливості формування пропозиції монополіста. Вибір монополістом ціни і об'єму виробництва. Цінова дискримінація. Рівновага фірми-монополіста у довгостроковому періоді. Економічні наслідки монополізації виробництва. Методика визначення ступеня монополізації у галузі.

## 9. Ринок монополістичної конкуренції

Характерні риси монополістичної конкуренції. Ознаки ринку монополістичної конкуренції. Еластичність попиту в умовах монополістичної конкуренції. Визначення оптимального об'єму виробництва та цінова політика фірми у короткостроковому періоді. Умови досягнення і підтримки беззбитковості у довгостроковому періоді. Графічна інтерпретація короткострокової та довгострокової рівноваги фірми в умовах монополістичної конкуренції.

## 10. Олігополістична структура ринку

Олігополістична ринкова модель. Сфера розповсюдження олігополії. Некооперативна та кооперативна форми ринкової поведінки фірм-олігополістів. Моделі Курно і Бертрана. "Дилема ув'язненого". "Ламана" крива попиту. Лідерство у цінах. Картель. Олігополія та економічна ефективність. Економічні наслідки олігополії.

## 11. Похідний попит

Ринки факторів виробництва, їхня корелятивність із ринками товарів. Індивідуальний і галузевий попит на фактори виробництва. Граничний продукт у грошовому виразі і ціна фактора виробництва. Крива попиту на виробничий ресурс. Цінова еластичність попиту на виробничі ресурси і фактори, що її визначають.

## 12. Економічна ефективність та добробут

Часткова та загальна економічна рівновага. Методика аналізу загальної рівноваги. Загальна рівновага і економічна ефективність. Ефективність за Парето. Критерії оцінки добробуту: утилітаристський критерій, критерій Роулза, критерій Хікса. Ефективність і справедливість.

## 3. Держава в мікроекономічній теорії: зовнішні ефекти та суспільні блага

Зовнішні ефекти, їх економічний зміст. Суспільні та приватні витрати (вигоди). Коригуючі податки та субсидії. Теорема Коуза-Стиглера. Громадські блага і громадський вибір. Економічна роль держави у ринковій економіці. Теорія суспільного вибору.

## Література

1. Ивашковский С. Н. Микроэкономика. – М.: Дело, 1998. – 416 с.
2. Макконелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. Пер. с 14-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 972 с.
3. Мельникова В. І. та ін. Мікроекономіка. – К.: ВД "Професіонал", 2005. – 400 с.
4. Мэнкью Н. Г. Принципы микроэкономики: Пер. с англ. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 560 с.
5. Нуреев Р. М. Курс микроэкономики 2-е изд. – М.: Норма, 2005. – 576 с.
6. Тарануха Ю. В., Земляков Д. Н. Микроэкономика. – М.: Дело и Сервис, 2002. – 304 с.

Питання склав

к.е.н., доцент кафедри економічної теорії

С.М. Хмель

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

#### **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. Ріпні 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 формування 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 прогаліни. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогаліни. 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. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посіб...[для студ. вищ. навч. закл.] / Л.Д. Забродська. - Х. : Консум, 2004. - 208 с.
2. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В.О. Василенко,
3. Ткаченко Т.І. - 2-ге вид., виправл. і допов. - К. : Центр навч. л-ри, 2004. - 400 с.
3. Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник /І.А. Ігнатієва. - К. : Каравела, 2008. - 480 С.
4. Немцов В.Д.' Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. - К. : ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. - 560 с.
5. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.В. Осовська, О.Л. Ішук, І.В. Жалінська. - К. : Кондор, 2003. - 194 с.
6. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія / Г.Т. П'ятницька. - К. : Логос, 2006. - 568 с.

Питання склав

к.е.н., доцент, доцент кафедри 602



О.М. Калініна

#### **4. Питання за темою Основи управління проектами**

1. Вступ до управління проектами  
Основні визначення. Проект. Програма. Портфель проектів. Класифікація проектів. Проектний трикутник. Управління проектами.
2. Операційна та проектна діяльність.  
Характеристика операційної діяльності. Специфічні риси проектної діяльності. Порівняльна характеристика операційної та проектної діяльності.
3. Сутність проектного підходу до управління організацією.  
Проектний підхід. Переваги застосування проектного підходу. Впровадження проектного підходу.
4. Життєвий цикл.  
Життєвий цикл проекту. Життєвий цикл продукту проекту. Фази проекту. Типи зв'язків між фазами та роботами.
5. Проектний аналіз.  
Види проектного аналізу: технічний, фінансовий, соціальний, екологічний, комерційний, інституціональний (організаційний) аналіз.
6. Команда проекту.  
Склад команди проекту. Методи формування. Зацікавлені сторони проекту. Проектний офіс.
- 7.Методологія управління проектами.  
Сутність методології управління проектами. Види методологій. Управління проектами стандарт РМІ РМВоК. Стандарт РМІ РМВоК. Історія виникнення. Загальні відомості. Основні процеси проекту. Процеси ініціації. Процеси планування. Процеси виконання. Процеси моніторингу та управління. Процеси завершення. Управління

інтеграцією проекту. Управління змістом проекту. Управління термінами проекту. Управління вартістю проекту. Управління якістю проекту. Управління людськими ресурсами проекту. Управління комунікаціями проекту. Управління ризиками проекту. Управління закупівлями проекту. Управління зацікавленими сторонами.

### Література

1. Матеріали до підготовки до вступного випробування зі спеціальності «Управління проектами» // Н.В. Доценко. – електронний ресурс. – Режим доступу: <http://faculty6.khai.edu/ru/site/vstupitelnie-ekzameni.html>.
2. Руководство к своду знаний по управлению проектами. (Руководство РМВОК). Четвертое издание. - Project Management Institute, Inc., 2008. - 463 с.
3. Мазур И.И, Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. Ред. И.И. Мазура. - 2-е изд. - М.: Омега-Л, 2004. - 664 с.
4. Богданов В.В. Управление проектами в Microsoft Project 2002: Учебный курс. - СПб.: Питер, 2003. - 640 с.

Питання склав

к.т.н., доцент кафедри 602



Т.І. Бондарєва

### 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 (проекування) 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. Принципи та етапи процесу створення трудового 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 посад 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», «Орг-Мастер» та ін.).

## Література

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. -К.: ВД «Професіонал», 2006.
2. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін ; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. - К. : КНЕУ, 2004. - 398 с.
3. Жуковська В.М. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / В.М. Жуковська, І.П. Миколайчук. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 293 с.
4. Савельєва В.С. Управління персоналом : навч. посіб. / В.С. Савельєва, Єськов О.Л. - К. : ВД «Професіонал», 2005. - 336 с.
5. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник / Ф.І. Хміль. - К. : Академвидав, 2006. -606 с.

### Питання склав

к.т.н., доцент, доцент кафедри менеджменту



І.О.Гончар

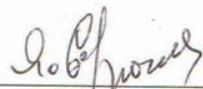
Завідувач кафедри 602



(підпис)

Вартанян В.М.  
(ініціали та прізвище)

Завідувач кафедри 601



(підпис)

Сафронов Я. В.  
(ініціали та прізвище)

Завідувач кафедри 605



(підпис)

Доронін А.В.  
(ініціали та прізвище)

Програму розглянуто й узгоджено на випусковій кафедрі менеджменту (№602), протокол № 7 від «18» січня 2018 р.

Програму вступного випробування для здобуття освітнього ступеня магістра за освітньо-професійною програмою зі спеціальності 073 «Менеджмент» (освітня програма «Управління проектами») 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» й «Управління та адміністрування» (НМК 4)

Протокол № 4 від 05 лютого 2018 р.

Голова НМК 4

к.т.н., доц.



Н.В. Доценко