

„ЗАТВЕРДЖУЮ”
Проректор з науково-педагогічної
роботи _____ В.А. Бугров
« _____ » _____ 20 р.

**ЗРАЗОК ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТА
ВСТУПНИХ ВИПРОБУВАНЬ
З ГАЛУЗІ ЗНАНЬ 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»
ДЕННОЇ ТА ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ**

I. Тестова частина (кожне правильно вирішене завдання оцінюється у 2 бали):

1. Вкажіть послідовність управлінських революцій:

- a) релігійно-комерційна, світсько-адміністративна, виробничо-будівельна, передіндустріальна, велика індустріальна, бюрократична, постіндустріальна;
b) релігійно-комерційна, буржуазно-індустріальна, адміністративного управління, світсько-адміністративна революція, революція Навуходоносора II, постіндустріальна;
c) світсько-адміністративна революція, релігійно-комерційна, революція Навуходоносора II, буржуазно-індустріальна, адміністративного управління, постіндустріальна;
d) релігійно-комерційна, адміністративного управління, революція Навуходоносора II, світсько-адміністративна революція, буржуазно-індустріальна, постіндустріальна.

2. Встановіть відповідність між типом комунікаційного каналу та його ознакою:

1. Канали з фізичною присутністю	a) гарантують передавання багатьох інформаційних сигналів та миттєвий зворотній зв'язок;
2. Інтерактивні канали	b) характеризуються прискореним обміном інформацією, але й відсутністю особистого контакту;
3. Особисті статичні канали	c) мають особистісну спрямованість, але відсутній швидкий зворотній зв'язок;
4. Знеособлені комунікаційні канали	d) мають найменшу пропускну спроможність і не забезпечують ніякого зворотнього зв'язку.

a) 1:a; 2:b; 3:c; 4:d;

c) 1:c; 2:d; 3:a; 4:b;

b) 1:b; 2:c; 3:a; 4:d;

d) 1:d; 2:a; 3:b; 4:c.

3. Розподіліть, які з перерахованих нижче чинників звужують, а які розширюють діапазон контролю:

1. Звужують	a) високий рівень професійної підготовки підлеглих; b) високий ступінь складності завдань; c) високий ступінь одноманітності завдань;
2. Розширюють	d) високий ступінь мінливості завдань; e) високий ступінь формалізації завдань; f) велика потреба у директивах для підлеглих.

a) 1: b, d, f; 2 : a, c, e;

c) 1: a, b, c, d, e; 2 : f;

b) 1: a, c, d, e; 2 : b, f;

d) 1: b, c, e, f; 2 : a, d.

4. Встановити особливості різних видів інтерв'ю при відборі кандидатів на заміщення вакантних посад:

1. Особистісне інтерв'ю	а) проводиться з кандидатами на посади стратегічного рівня управління, головна мета — виявити, за рахунок чого кандидат досяг успіху в бізнесі та кар'єрі;
2. Стрес-інтерв'ю	б) проводиться спеціально сформованою комісією;
3. Бізнес-інтерв'ю	с) виявлення особистісних якостей, системи трудових цінностей та мотивації кандидата;
4. Панельне інтерв'ю	д) перевірка кандидата на стресостійкість в умовах спеціально змодельованої стресової ситуації.

а) 1: d; 2: c; 3: a; 4: b

с) 1: a; 2: c; 3: b; 4: d;

б) 1: c; 2: d; 3: a; 4: b;

д) 1: b; 2: d; 3: a; 4: c;

5. Розкрити сутність підходів у формуванні соціального пакета в організації (на підприємстві):

1. Установлення соціальних благ відповідно до ієрархічної структури організації або грейдів	а) частина витрат найманих працівників компенсується грошима (наприклад, транспортні витрати), які можуть використовуватись на розсуд співробітників;
2. Формування соціальних благ за принципом «кафетерію»	б) пакети (набори) соціальних благ формуються з урахуванням посадового статусу працівників та кваліфікаційної групи з оплати праці;
3. Формування соціальних благ за принципом «шведського столу»	с) складається 2-3 пакети (набори) соціальних благ на однакову суму, але з різним наповненням. Працівникам надається можливість вибрати той пакет (набір) соціальних благ, який максимально відповідав би їхнім потребам та інтересам, і відповідно, мотивував їх;
4. Монетаризація благ	д) працівникам надається право вибрати блага із запропонованого переліку на певну суму грошей або балів. Кожне благо має грошовий еквівалент або оцінене у балах. Для працівників різних категорій чи грейдів може бути передбачена різна сума грошей або балів.

а) 1: b; 2: a; 3: c; 4: d;

с) 1: d; 2: c; 3: a; 4: b;

б) 1: a; 2: c; 3: d; 4: b;

д) 1: b; 2: c; 3: d; 4: a.

6. Ф. Котлер залежно від ролі, яку компанія відіграє на цільовому ринку, відносить їх до одного з чотирьох конкурентних типів. Установіть відповідність типу компанії за різновидом маркетингової конкурентної стратегії та їх змістом:

1. Ринкові лідери	а) фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту;
2. Челенджери	б) фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки;
3. Послідовники	с) фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств;
4. Нішери	д) успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості, а підтримання й охорона своєї ринкової частки.

а) 1: a; 2: b; 3: d; 4: c;

с) 1: a; 2: c; 3: b; 4: d;

б) 1: a; 2: b; 3: c; 4: d;

д) 1: a; 2: d; 3: b; 4: c.

7. Установіть відповідність між системою розподілу товарів (послуг) та наведеними характеристиками цих систем:

1. Вертикальна система розподілу товарів (послуг)	а) сукупність незалежних компаній, у яких кожен рівень збутового каналу діє незалежно від інших з метою максимізувати власний прибуток, залишаючи поза увагою ефективність каналу загалом;
2. Горизонтальна система розподілу товарів (послуг)	б) передбачає використання кількох каналів розподілу для охоплення різних сегментів ринку;
3. Традиційна система розподілу товарів (послуг)	с) об'єднання зусиль компаній одного рівня, що посилює їх позиції на ринку;
4. Комбінована система розподілу товарів (послуг)	д) повна або часткова координація функцій учасників каналу розподілу з метою економії на операціях і посилення впливу на ринок. При цьому один з учасників каналу бере на себе ініціативу щодо координації дій.

а) 1: d; 2: a; 3: c; 4: b;

с) 1: a; 2: b; 3: c; 4: d;

б) 1: d; 2: c; 3: a; 4: b;

д) 1: a; 2: c; 3: d; 4: b.

8. Установіть відповідність коефіцієнтів, що потенційно відображають інвестиційну привабливість підприємства:

1. Показники, що зокрема відображають інтереси короткотермінових інвесторів	а) коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу, коефіцієнт рентабельності реалізації продукції
2. Показники, що відображають інтереси стратегічних інвесторів	б) інтегральні показники з використанням коефіцієнтів вагомості складових
3. Показники, що відображають інтереси акціонерів	с) чистий оборотний (робочий) капітал, тривалість погашення дебіторської заборгованості
4. Узагальнюючі показники	д) коефіцієнт покриття відсоткових платежів, індекс кредитоспроможності (Z-розрахунок Альтмана)

а) 1: b; 2: a; 3: d; 4: c;

с) 1: c; 2: d; 3: a; 4: b;

б) 1: c; 2: a; 3: b; 4: d;

д) 1: d; 2: c; 3: b; 4: a.

9. Визначте середньозважену ціну капіталу, якщо відомо, що фінансові витрати з обслуговування довгострокових зобов'язань складають 22%, їх частина в загальній величині капіталу – 36%, поточна ринкова вартість акції компанії складає 30 грн., величина дивіденду на ближчий період – 4 грн., а очікуваний темп приросту дивідендів складає 5%:

а) 19,6%;

с) 20,0%;

б) 27,0%;

д) 30,0%.

.....

.....

.....

50. Які із зазначених нижче параметрів не належать до запропонованих фахівцями компанії «Хероx» головних принципів бенчмаркінгу:

а) неперервність;

б) аналогія;

с) достовірність;

д) взаємність.

II. Варіативна частина

2.1. Дайте обґрунтовану відповідь на теоретичне питання (максимум 15 балів):

Управлінське рішення: сутність категорії, вимоги та класифікація управлінських рішень. Рациональна технологія прийняття та реалізації управлінського рішення.

2.2. Розв'яжіть розрахунково-аналітичні завдання та надайте обґрунтовані відповіді:

Розрахунково-аналітичне завдання 1 (максимум 30 балів)

ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» – одне з найбільш великих промислових підприємств України. Його продукція добре відома й користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку й у багатьох країнах світу. Основними споживачами продукції комбінату є виробники зварених труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники побутової техніки.

Основними (старими) напрямками діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є:

- виробництво чавуну переробного та ливарного (СЗГ₁);
- виробництво слябів (СЗГ₂);
- виробництво прокату гарячекатаного (СЗГ₃) і холоднокатаного товщиною 0,5-0,8 мм та нержавіючої сталі (СЗГ₄);

Новими напрямками діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є:

- виробництво жерсті білої та чорної (СЗГ₅);
- виробництво гнутих профілів (СЗГ₆).

Обсяги реалізації продукції за попередній, поточний та прогноз на наступний роки наведено в табл. 1.

Таблиця 1

СЗГ	Назва СЗГ	Обсяги реалізації, млн. грн.	
		Поточний рік	Прогноз на наступний рік
СЗГ ₁	Виробництво чавуну переробного та ливарного	580	535
СЗГ ₂	Виробництво слябів	1600	1790
СЗГ ₃	Виробництво прокату гарячекатаного	3110	2550
СЗГ ₄	Виробництво прокату холоднокатаного	1606	1680
СЗГ ₅	Виробництво жерсті	469	420
СЗГ ₆	Виробництво гнутих профілів	523	450

Фахівцями відділу стратегічного аналізу було також проведено експертне дослідження щодо оцінювання привабливості бізнес-напрямів та їх конкурентоспроможності, результати якого наведені в табл. 2.

Таблиця 2

	Вага	Експертні оцінки СЗГ						
		СЗГ ₁	СЗГ ₂	СЗГ ₃	СЗГ ₄	СЗГ ₅	СЗГ ₆	
Фактори конкурентоспроможності	Відносна частка ринку	0,2	6	6	8	8	3	3
	Зростання частки ринку	0,15	7	7	7	8	3	3
	Охоплення дистрибуторської мережі	0,14	8	4	9	6	2	4
	Технологічні переваги	0,12	7	6	7	7	3	3
	Маркетингові переваги	0,12	9	5	8	6	4	1
	Стратегічна гнучкість	0,15	6	6	7	7	2	2
	Загальний потенціал підприємства	0,12	8	5	8	9	1	3
Фактори привабливості галузі	Диференціація продукції	0,15	8	8	6	4	6	6
	Особливості конкуренції	0,2	9	7	7	2	7	7
	Норма прибутку	0,15	6	8	6	3	9	5
	Бар'єри входу/виходу з галузі	0,1	9	6	7	3	8	6
	Географічні переваги	0,18	8	8	3	4	9	4

У табл. 3 наведена прогнозна інформація на наступний рік щодо зміни привабливості бізнес-напрямів (СЗГ) та їх конкурентоспроможності.

Таблиця 3

	СЗГ ₁	СЗГ ₂	СЗГ ₃	СЗГ ₄	СЗГ ₅	СЗГ ₆
Конкурентоспроможність	↓ на 10 %	не змін.	↓ на 15 %	↓ на 10 %	↑ на 20%	↑ на 20 %
Привабливість	↓ на 5 %	↓ на 20 %	↓ на 10 %	↓ на 5 %	↑ на 5 %	не змін.

Необхідно:

1) побудувати фрагмент динамічної матриці General Electric McKinsey для СЗГ₂, СЗГ₄ (лінії розмежування областей і для конкурентоспроможності, і для привабливості розмістити на рівні 3,0 та 7,0);

2) описати «траєкторії» (в якій області матриці знаходиться, куди «переміщується», якими параметрами характеризується) кожної з вказаних СЗГ, а саме СЗГ₂, СЗГ₄ та за аналогією з матрицею VCG визначити назву траєкторій;

3) запропонувати стратегічні рекомендації для вказаних СЗГ, а саме СЗГ₂, СЗГ₄.

Узагальнити отриману управлінську інформацію у формі аналітичної записки для Ради директорів ПАТ «Запоріжсталь».

Розрахунково-аналітичне завдання 2 (максимум 30 балів)

Керівництво компанії «Київські каштани» розглядає можливість випуску нового асортименту продукції. Очікується, що впровадження цього нового асортименту продукції потребує інвестицій у розмірі 700 тис. грн в момент часу 0 і ще 1 млн грн наприкінці першого року. Через два роки після початку реалізації цього проекту очікуються грошові надходження у розмірі 250 тис. грн (після сплати податків), через три роки — 300 тис. грн, і чотири роки — 350 тис. грн, а

потім — 400 тис. грн кожний рік до завершення десяти років після початку реалізації проекту. Незважаючи на те, що асортимент продукції, яка впроваджується, може бути цілком життєздатним і після закінчення десяти років, керівництво компанії дотримується консервативних позицій.

Розрахувати і пояснити:

а) чисту приведену вартість даного проекту, якщо мінімально необхідна ставка доходності дорівнює 15%? Чи можна вважати цей проект прийнятним?

б) IRR інвестицій даного проекту?

с) Що відбудеться, якщо мінімально необхідна ставка доходності буде дорівнювати 10%?

д) Який період окупності цього проекту?

Скласти аналітичну записку керівництву компанії щодо доцільності інвестування у запропонований проект.

Розрахунково-аналітичне завдання 3 (максимум 25 балів)

Замовником аутсорсингових послуг є рекламна агенція, в якій функції з підбору працівників паралельно з основними обов'язками виконує директор. На підбір одного співробітника директор у середньому витрачає 21 год., зменшуючи час на вирішення тих завдань, що забезпечують формування прибутку в поточному періоді. При цьому фінансові витрати незначні (у середньому 400 грн на одного працівника) й включають витрати на рекламні оголошення в ЗМІ, телефонні розмови тощо. У минулому році п'ять осіб звільнилися за власним бажанням, і трьох співробітників додатково прийняли через збільшення замовлень.

Оплата рекрутингових послуг у середньому становить 10 % річної заробітної плати фахівців, пошуком і підбором яких займається агенція. При цьому середньомісячна заробітна плата співробітників — 6 000 грн.

Минулого року доходи рекламної агенції дорівнювали у середньому 520 000 грн на місяць, поточні витрати — 400 000 грн. Експертним шляхом було встановлено, що частка директора у формуванні прибутку агенції становить 30 %. Фонд робочого часу директора за рік — 1920 год.

Обґрунтувати економічну доцільність передавання на аутсорсинг функцій з підбору персоналу рекрутинговій агенції.

Критерії оцінювання.

Максимальна кількість балів, яку можна набрати, правильно виконавши всі завдання, – 200 балів: тестова частина – 100 балів, варіативна частина – 100 балів:

1. Правильно виконане тестове завдання оцінюється у 2 бали (2*50=100 балів).

2. Правильна та повна відповідь на теоретичне питання оцінюється у 15 балів.

3. Правильно розв'язане розрахунково-аналітичне завдання № 1 оцінюється у 30 балів.

4. Правильно розв'язане розрахунково-аналітичне завдання № 2 оцінюється у 30 балів.

5. Правильно розв'язане розрахунково-аналітичне завдання № 3 оцінюється у 25 балів.

Голова атестаційної комісії

В.Д. Базилевич

Заступник голови комісії

О.І. Жилінська