

Зразок  
„ЗАТВЕРДЖУЮ”  
Голова Приймальної комісії

\_\_\_\_\_ Л. В. Губерський  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

## ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ

### ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ ДЛЯ ПРИЙОМУ НА НАВЧАННЯ ЗА ОСВІТНІМ СТУПЕНЕМ «МАГІСТР»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
ОСВІТНЬЯ ПРОГРАМА «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І  
АДМІНІСТРУВАННЯ»  
ДЕННА ТА ЗАОЧНА ФОРМИ НАВЧАННЯ

#### I. Тестова частина (кожен правильно вирішене завдання оцінюється у 4 бали):

##### 1. Обрати представників до кожної школи менеджменту:

1. Школа наукового менеджменту	a) А. Файоль, Л. Урвік, Дж. Муні, А. Рейлі;
2. Адміністративна школа	b) М. Фоллет, Е. Мейо, А. Маслоу;
3. Біхевіористський напрям	c) Ф. Тейлор, Ф. та Л. Гілбрет, Г. Гант, Г. Емерсон;
4. Кількісна школа	d) Л. Берталанфі, Н. Віннер, П. Друкер.

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

##### 2. Встановіть відповідність між категорією та її змістом:

Категорія	Сутність
1. Управління	a) управління державними установами або позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства;
2. Менеджмент	b) мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації;
3. Адміністрування	c) цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин;
4. Керування	d) цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

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

##### 25. Відповідно до матриці портфельного аналізу, запропонованої компанією BCG, серед зазначених відповідностей між стратегічними позиціями бізнес-одиниць (СЗГ) та їх стандартними характеристиками визначте правильні.

1. «Важкі діти»	a) фаза спаду; бізнес-ризик малі; фінансові ризики високі; борги;
-----------------	---

2. «Зірки»	b) фаза зростання; високі бізнес-ризиків; активи (зростаючі інвестори);
3. «Дійні корови»	c) фаза зростання; бізнес-ризиків дуже високі; фінансові ризиків достатньо малі;
4. «Собаки»	d) фаза зрілості; бізнес-ризиків середні; фінансові ризиків середні; борги та активи (нерозподілені прибутки).

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

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

## II. Варіативна частина

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

Функції менеджменту та особливості їх реалізації у сучасних організаціях.

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

#### *Розрахунково-аналітичне завдання 1 (максимум 20 балів)*

Страхова компанія «УНІКА» здійснює активну страхову діяльність на всій території України. Регіональна мережа УНІКА налічує 26 дирекцій у всіх областях України, 22 Генеральних Представництва і більше 250 відділень, в т.ч. точок продажів. Компанія здійснює більше 90 видів страхової діяльності, і має 30 ліцензій, виданих Державною комісією з регулювання ринків фінансових послуг України. Корпоративний портфель компанії ПАТ «Страхова компанія «УНІКА» налічує 9 основних стратегічних зон господарювання: СБО<sub>1</sub> – автостраховання; СБО<sub>2</sub> – медичне страхування; СБО<sub>3</sub> – страхування вантажів та багажу; СБО<sub>4</sub> – страхування фінансових ризиків; СБО<sub>5</sub> – страхування майна; СБО<sub>6</sub> – страхування повітряного транспорту; СБО<sub>7</sub> – страхування корпоративних клієнтів; СБО<sub>8</sub> – страхування подорожей за кордон; СБО<sub>9</sub> – страхування промислових ризиків.

Для побудови матриці GE було проведено експертне оцінювання факторів конкурентоспроможності бізнес-одиниць та привабливості відповідних секторів галузі (для поточного (пот.) та прогнозованого (прог.) періодів), результати якого наведені в табл. 1.

Таблиця 1.

Експертні оцінки факторів конкурентоспроможності й привабливості СЗГ та вагових коефіцієнтів критеріїв оцінювання

	Конкурентоспроможність								Привабливість галузі							
	Частка ринку		Маркетинг		Фінанси		Управління		Темпи росту ринку		Норма прибутку галузі		Рівень конкуренції		Забезпеченість ресурсами	
Вага	0,29		0,24		0,21		0,26		0,28		0,25		0,24		0,23	
СЗГ	пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.
СЗГ <sub>1</sub>	1	4	3	5	4	5	3	5	8	7	7	7	8	7	9	8
СЗГ <sub>2</sub>	7	5	8	6	9	7	8	6	3	2	2	3	4	2	3	2
СЗГ <sub>3</sub>	8	7	7	6	8	8	9	9	9	6	7	5	8	6	9	6
СЗГ <sub>4</sub>	5	3	6	4	5	3	4	2	5	6	6	5	4	4	5	4
СЗГ <sub>5</sub>	6	5	6	5	5	4	7	6	5	3	4	3	4	3	4	2
СЗГ <sub>6</sub>	5	7	7	8	6	8	5	7	9	7	8	6	8	5	9	6
СЗГ <sub>7</sub>	5	6	4	5	5	6	3	5	8	6	7	6	7	5	8	5
СЗГ <sub>8</sub>	3	3	4	3	3	2	2	1	6	3	6	3	5	2	4	2
СЗГ <sub>9</sub>	2	2	2	1	3	1	3	2	6	3	7	3	5	2	4	2

Таблиця 2. Обсяги реалізації

СЗГ	Обсяги реалізації	
	поточн.	прогноз
СЗГ <sub>1</sub>	1890	2200
СЗГ <sub>2</sub>	2500	1800
СЗГ <sub>3</sub>	3450	4200
СЗГ <sub>4</sub>	1850	1350
СЗГ <sub>5</sub>	1245	1010
СЗГ <sub>6</sub>	4560	4260
СЗГ <sub>7</sub>	1270	1100
СЗГ <sub>8</sub>	1950	1800
СЗГ <sub>9</sub>	2210	1890

У табл. 2 наведені обсяги реалізації за кожним із бізнес-напрямів та прогнозовані значення обсягів реалізації (тис. грн.).

### Необхідно

1) побудувати фрагмент динамічної матриці GE McKensey для СЗГ<sub>1</sub>, СЗГ<sub>3</sub>, СЗГ<sub>5</sub> (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 (СЗГ<sub>1</sub>, СЗГ<sub>3</sub>, СЗГ<sub>5</sub>) та за аналогією з матрицею БКГ визначити назву траєкторій;

3) узагальнити отриману управлінську інформацію у формі аналітичної записки керівництву компанії та запропонувати стратегічні рекомендації для вказаних СЗГ (СЗГ<sub>1</sub>, СЗГ<sub>3</sub>, СЗГ<sub>5</sub>).

### Розрахунково-аналітичне завдання 2 (максимум 30 балів)

Підприємство розглядає можливість інвестування в проект. Чи можливо схвалити проект? Оцініть ефективність вкладення грошей, використовуючи методи NPV, PI, PP, IRR. Розрахункові дані представлено у табл. 1.

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

Таблиця 1

Варіант	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Показники										
Початкові інвестиції, тис. грн.	80	120	90	140	40	100	180	200	105	120
Чисті грошові потоки, тис. грн.										
1 рік	40	80	60	70	20	60	90	90	50	60
2 рік	50	60	40	30	30	70	80	100	75	45
3 рік	20	40	30	40	20	65	70	110	60	55
4 рік	20	30	20	60	15	-	55	80	38	35
5 рік	30	-	10	55	-	-	50	-	30	-
Ставка дисконтування, %	10	12	10	14	8	13	10	12	14	12

### ***Розрахунково-аналітичне завдання 3 (максимум 25 балів)***

Замовником аутсорсингових послуг є рекламна агенція, у 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 безпосередньо 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 у зв'язку зі збільшенням 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.

### ***Аналітичне завдання 4 (максимум 10 балів)***

ПАТ «Пан Гурман» понад 15 років працює на регіональному ринку виробництва та збуту харчової продукції. Економічний стан компанії – стабільний, технічний рівень виробництва продукції – досить високий. Організаційна структура компанії «Пан Гурман» є близькою до дивізіонально-продуктової структури управління. Керівництво підприємства вважає, що запорукою успішності й конкурентоспроможності компанії є комплексний підхід на основі модернізації технологічних процесів, реінвестування виробництва й нарощування потужностей, а також урахування при проектуванні та впровадженні інновацій внутрішніх факторів (технологічного, технічного й організаційного забезпечення, наявності кваліфікованих працівників) та зовнішніх чинників (попиту на продукцію компанії, потенційних споживачів й обсяги споживання, наявність на

ринку необхідної сировини й матеріалів, можливі постачальники сировини та ціни, витрати на перевезення, поведінку конкурентів). Як інструменти захисту своїх конкурентних переваг розглядаються система CRM (Customer Relationships Marketing), придбання нового імпортного обладнання й використання нових технологій. Основними напрямками діяльності компанії є такі:

- виробництво сирів і молочних продуктів за традиційними та оригінальними рецептурами та їх збут на регіональному ринку;
- виготовлення та здійснення поставок ковбасної продукції та м'ясних делікатесів (гуртом і вроздріб), а також реалізація її в мережі фірмових магазинів і авторизованих торгових точках на регіональному ринку
- виготовлення та збут на регіональному ринку м'ясних, овочевих та рибних заморожених напівфабрикатів.

**На основі аналізу особливостей та змісту діяльності компанії «Пан Гурман» сформулювати її рекламний слоган та місію-призначення.**

#### **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 4 бали (4\*25=100 балів).
2. Правильна та повна відповідь на теоретичне питання оцінюється у 15 балів.
3. Правильно розв'язане розрахунково-аналітичне завдання № 1 оцінюється у 20 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.
6. Правильно розв'язане аналітичне завдання № 4 оцінюється у 10 балів.

Затверджено на засіданні Вченої ради економічного факультету,  
протокол № «\_\_» від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

Голова атестаційної комісії

А.І. Ігнатюк

Заступник голови комісії

О.І. Жилінська

