

## ЗРАЗОК ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ

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

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

ОСВІТНЯ ПРОГРАМА «МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

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

1. Встановіть відповідність між вимогою до управлінського рішення та її сутністю:

1. Гнучкість	a) вимагає вибору такого варіанту рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності;
2. Оптимальність	b) вимагає дотримання різних правових норм;
3. Комплексність	c) передбачає місце для прояву творчої активності виконавців та раціональної ініціативи;
4. Правомірність	d) передбачає врахування всіх взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності підприємства.

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

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

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

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

2. Встановіть відповідність між категорією та її змістом:

1. Координація робіт	a) переміщення працівників з однієї роботи на іншу через певні проміжки часу;
2. Делегування повноважень	b) процес групування робіт і видів діяльності в окремі підрозділи організації;
3. Ротація роботи	c) процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей;
4. Департаменталізація	d) процес передавання керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому.

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

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

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

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

3. Визначте, що з перерахованого нижче характерно для етапу зростання життєвого циклу продукту?

- a) акцент у рекламі зміщується на первинний попит;
- b) зростання частки тих, хто купує продукт не вперше, відносно тих покупців, хто купує вперше;
- c) характеристики продукту залишаються незмінними;
- d) маржа прибутку збільшується разом із зростанням обсягів продажу.

**4. Установіть відповідність видів маркетингу типам попиту на товар:**

1. Конверсійний маркетинг	а) прихований (латентний, потенційний) попит – споживачі мають потреби, які не можуть задовольнити жодним товаром з наявних на ринку;
2. Розвиваючий (креативний) маркетинг	б) негативний попит – споживачі не приймають певного товару і навіть згодні зазнати деяких втрат, щоб ухилитися від його придбання;
3. Ремаркетинг	с) попит, що знижується (падаючий) – споживачі починають купувати товар рідше або перестають купувати його зовсім;
4. Демаркетинг	д) надмірний попит – ситуація, коли споживчий попит перевищує пропозицію.

а) 1: a; 2: b; 3: d; 4: c;

с) 1: c; 2: d; 3: b; 4: a;

б) 1: b; 2: a; 3: c; 4: d;

д) 1: c; 2: b; 3: a; 4: d.

**5. Знайдіть відповідність між типом інноваційної стратегії та її сутністю:**

1. Експлерентна	а) використовує інновації, створені іншими, збагачуючи їх індивідуальними характеристиками, пристосовуючись до невеличких за обсягами потреб конкретного клієнта; зазвичай, це дрібні фірми, які використовують інновації на стадії їх старіння;
2. Віолентна	б) спеціалізується на створенні нових чи радикально змінених старих сегментів ринку. Використовується розробниками нової наукоємної продукції, шляхом створення у себе потужних дослідницьких відділів та конструкторських бюро;
3. Комутантна	с) орієнтується на інновації, що здешевлюють виготовлення продукції, водночас забезпечуючи достатній рівень якості; за рахунок низьких цін і середньої якості товар завжди є конкурентоспроможним;
4. Патієнтна	д) створює інновації для потреб вузького сегмента ринку. Фірми уникають конкуренції з великими корпораціями, вишукуючи недоступні для них сфери діяльності, надаючи товару унікальних властивостей, ексклюзивного характеру та високої якості.

а) 1: b ; 2: c; 3: a; 4: d;

с) 1: a; 2: c; 3: b; 4: d;

б) 1: b; 2: d; 3: a; 4: c;

д) 1: a; 2: d; 3: b; 4: c.

**6. До ноу-хау НЕ належать (обрати правильну відповідь):**

- а) технологічні таємниці; торговельні таємниці; відомості, приховування яких суперечить етичним і юридичним нормам;
- б) особистий професійний досвід працівників промислового й аграрного секторів; особистий досвід політиків, спортсменів, діячів мистецтва; відомості, приховування яких суперечить етичним і юридичним нормам;
- с) торговельні таємниці; особистий досвід політиків, спортсменів, діячів мистецтва; відомості, приховування яких суперечить етичним і юридичним нормам;
- д) вірна відповідь відсутня.

**7. Відповідно до методології SPACE-аналізу серед зазначених відповідностей між станами стратегічних бізнес-одиниць та їх рекомендованими стратегіями визначте правильні.**

1. Консервативний	а) пошук фінансових ресурсів, щоб розвинути свої зусилля в збуті;
2. Агресивний	б) залишити ринок;
3. Захисний	с) збереження певних конкурентних переваг за допомогою фінансового потенціалу;
4. Конкурентний	д) скорочувати виробництво продукту та шукати вихід на більш привабливі ринки.

а) 1: b; 2: c; 3: d; 4: a;

с) 1: c; 2: a; 3: d; 4: b;

б) 1: d; 2: c; 3: b; 4: a;

д) 1: b; 2: a; 3: d; 4: c.

8. Інтервальне протікання процесів вкладення капіталу й отримання вигід характеризується тим, що:

- a) отримання вигід можливе ще до здійснення інвестицій;
- b) вигоди отримуються одразу ж після освоєння інвестицій у повному обсязі;
- c) отримання вигід від інвестицій можливе ще до повного їх освоєння;
- d) між цими процесами передбачається наявність певного часу, тривалість якого залежить від особливостей об'єктів інвестування і форм (видів) інвестицій.

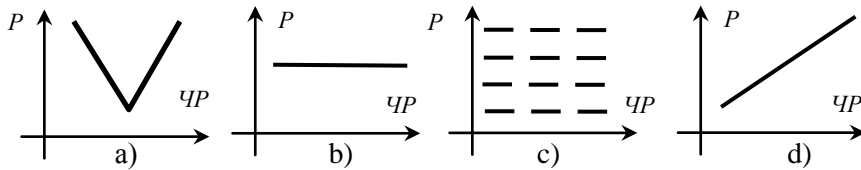
9. Модель CAPM має вид ( де  $k_M$  — середня ринкова дохідність,  $k_{RF}$  — безризикова дохідність;  $k_S$  — очікувана дохідність цінного паперу;  $\beta$  - коефіцієнт):

- a)  $k_S = k_{RF} - \beta * (k_M - k_{RF})$ ;
- b)  $k_S = k_{RF} + \beta * (k_{RF} - k_M)$ ;
- c)  $k_S = k_{RF} - \beta * (k_M + k_{RF})$ ;
- d)  $k_S = k_{RF} + \beta * (k_M - k_{RF})$ .

.....  
 .....  
 .....

50. Встановіть відповідності в модифікованій матриці BCG між видами діяльності та характерними для них графічними залежностями між рентабельністю інвестицій (P) і часткою ринку (ЧР):

- a) фрагментація;
- b) спеціалізація;
- c) пат (безперспективна конкурентна діяльність);
- d) обсяг (концентрована діяльність).



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

## II. Варіативна частина

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

Склад, структура та зміст інвестиційних проектів. Класифікація інвестиційних проектів.

### 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 (СЗГ<sub>1</sub>);
- виробництво слябів (СЗГ<sub>2</sub>);
- виробництво прокату гарячекатаного (СЗГ<sub>3</sub>) і холоднокатаного товщиною 0,5-0,8 мм та нержавіючої сталі (СЗГ<sub>4</sub>).

Новими напрямками діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є:

- виробництво жерсті білої та чорної (СЗГ<sub>5</sub>);
- виробництво гнутих профілів (СЗГ<sub>6</sub>).

Продукцію СЗГ<sub>1</sub>, СЗГ<sub>3</sub>, СЗГ<sub>5</sub> ПАТ «Запоріжсталь» намагається продавати старим споживачам, а СЗГ<sub>2</sub>, СЗГ<sub>4</sub>, СЗГ<sub>6</sub> – просувати на нові ринки.

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

Таблиця 1

СЗГ	Назва СЗГ	Обсяги реалізації, млн. грн.		
		попередній рік	поточний рік	прогноз на наступний рік
СЗГ <sub>1</sub>	Виробництво чавуну переробного та ливарного	500	580	535
СЗГ <sub>2</sub>	Виробництво слябів	1400	1600	1790
СЗГ <sub>3</sub>	Виробництво прокату гарячекатаного	3500	3110	2550
СЗГ <sub>4</sub>	Виробництво прокату холоднокатаного	1450	1606	1680
СЗГ <sub>5</sub>	Виробництво жерсті	430	469	420
СЗГ <sub>6</sub>	Виробництво гнутих профілів	500	523	450

У табл. 2 наведена інформація про частки ринку СЗГ ПАТ «Запоріжсталь» та його основних конкурентів у поточному році та прогноз зміни цих часток ринку на наступний рік.

Таблиця 2

СЗГ	Поточний рік				Наступний рік			
	«ЗС»	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	«ЗС»	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>
СЗГ <sub>1</sub>	13%	5%	8%	7%	↑ на 10 %	↑ на 14 %	↓ на 10 %	↑ на 22 %
СЗГ <sub>2</sub>	18%	21%	20%	8%	↑ на 15 %	↓ на 15 %	не змін.	↓ на 8 %
СЗГ <sub>3</sub>	21%	18%	11%	17%	↓ на 10 %	↓ на 10 %	↑ на 6 %	↑ на 25 %
СЗГ <sub>4</sub>	19%	11%	17%	18%	↓ на 10 %	↑ на 5 %	↑ на 20 %	↑ на 5 %
СЗГ <sub>5</sub>	12%	14%	16%	9%	не змін.	↑ на 10 %	↓ на 15 %	↑ на 10 %
СЗГ <sub>6</sub>	20%	12%	17%	18%	↑ на 5 %	↑ на 10 %	↑ на 10 %	↓ на 5 %

Необхідно:

1) побудувати фрагмент динамічної матриці BCG для СЗГ<sub>2</sub>, СЗГ<sub>6</sub> (лінії розмежування областей для відносної частки ринку розмістити на рівні 0,9; для темпів росту ринку – на рівні 1,0);

2) описати «траєкторії» (в якій області матриці знаходиться, куди «переміщується», якими параметрами характеризується) кожної з вказаних СЗГ, а саме СЗГ<sub>2</sub>, СЗГ<sub>6</sub> та визначити назву траєкторій;

3) запропонувати стратегічні рекомендації для вказаних СЗГ, а саме СЗГ<sub>2</sub>, СЗГ<sub>6</sub>;

4) побудувати матрицю Ансоффа для СЗГ<sub>2</sub>, СЗГ<sub>6</sub>; визначити вид квадранту та відповідні стратегічні рекомендації для цих СЗГ.

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

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

Перед компанією, яка виробляє споживчі товари, повстало завдання вибору територій, найбільш вигідних з погляду реалізації товарів й оптимального розподілу маркетингового бюджету між ними. Для цього необхідно оцінити потенціал ринків різних регіонів на основі багатофакторного індексного методу.

Місткість національного ринку товару (роздрібний товарообіг) складає 21 000 млн. грн. Економічна інформація про три регіональні ринки представлена у табл. 3.

Таблиця 3

Регіони	Чисельність населення, тис. осіб	Вільні особисті доходи населення, млн. грн.	Роздрібний товарообіг, млн. грн.
№ 1	1500	2 400	320
№ 2	800	1 500	200
№ 3	2100	4 300	460
...	...	...	...
Всього по країні	48 000	94 000	21 000

Коефіцієнти вагомості для:

- чисельності населення – 0,35;
- доходів – 0,25;
- товарообігу – 0,4.

На кожному з цих регіональних ринків діє по одному підприємству з обсягом реалізації товару в 10 млн грн:

- на регіональному ринку № 1 – підприємство А;
- на регіональному ринку № 2 – підприємство Б;
- на регіональному ринку № 3 – підприємство В.

**Визначити:**

- 1) місткість кожного регіонального ринку товару на основі індексу купівельної спроможності регіонального ринку і місткості національного ринку;
- 2) частку кожного з підприємств (А, Б, В) на своєму регіональному ринку;
- 3) підприємство, яке займе найбільшу частку на своєму регіональному ринку.

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

Інвестиційний менеджер має інформацію, наведену в табл. 4.

Таблиця 4

Вихідна інформація для обчислення рівня фінансових ризиків  
інвестиційних проектів

Варіанти проектів	Середньоквадратичне відхилення	Середній очікуваний дохід від проекту, тис. грн.
Проект «А»	150	450
Проект «Б»	221	450
Проект «В»	318	600

Необхідно оцінити фінансовий ризик застосування інвестиційних проектів, використовуючи коефіцієнт варіації.

Скласти аналітичну записку керівництву інвестиційної компанії щодо доцільності інвестування у відповідні проекти.

**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.