

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Харківський національний технічний університет
сільського господарства імені Петра Василенка**

Навчально-науковий інститут бізнесу і менеджменту



**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА
ПРОВЕДЕННЯ АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ
ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ**

спеціальність **281 Публічне управління та адміністрування**

галузі знань **28 Публічне управління та адміністрування**

форми навчання **денна та заочна**

Харків 2019

**Красноруцький О.О.
Півень А.В.**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА
ПРОВЕДЕННЯ АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ
ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ**

спеціальність *281 Публічне управління та адміністрування*

галузі знань *28 Публічне управління та адміністрування*

форми навчання *денна та заочна*

Харків 2019

УДК 631.348

Методичні вказівки для організації та проведення атестаційного екзамену для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня, спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування, денної та заочної форми навчання. – Харків: ХНТУСГ, 2019 – 85 с.

Методичні вказівки призначені для організації та підготовки до складання атестаційного екзамену здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Ниценко В.С. – доктор економічних наук, професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу и аудиту Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Райтер Н.І. – кандидат економічних наук, доцент кафедри статистики та аналізу Львівського національного аграрного університету

Програму підготували:

Відповідальний за випуск: д.е.н., професор Красноруцький О.О.
Укладач: ст. викл. Півень А.В.

Схвалено і рекомендовано до друку науково-методичною радою навчально-наукового інституту бізнесу і менеджменту ХНТУСГ (протокол №7 від 16.05.2019 р.)

ЗМІСТ

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	5
ВИМОГИ ДО АТЕСТАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ	6
ВИМОГИ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ	7
ПРИКЛАДИ ТИПОВИХ ТЕСТІВ, ЯКІ ВХОДЯТЬ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ	8
Конституція та врядування	8
Стратегічне управління	24
Управлінський консалтинг	29
Електронний документообіг	37
Технології публічного адміністрування	50
ПРИКЛАДИ ТИПОВИХ СИТУАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ ЯКІ ВХОДЯТЬ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ	62
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ	83

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Методичні вказівки розроблені згідно до проекту вимог галузевого стандарту вищої освіти та проекту освітньої програми підготовки фахівців другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» та мають на меті надання допомоги студентам під час підготовки до атестаційного екзамену.

Вимоги до атестації здобувачів вищої освіти - це унормовані та регламентовані методики, призначені для кількісного та якісного оцінювання рівня сформованості знань, умінь та навичок, професійної компетентності осіб, які здобувають ступінь вищої освіти «Магістр» зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Атестаційний екзамен є завершальним етапом навчання студента на відповідному ступені освіти і має своєю метою:

- розширення, закріплення і систематизацію теоретичних знань, придбання навичок практичного застосування цих знань при вирішенні конкретної наукової, технічної, виробничої, економічної або організаційно-управлінської задачі;

- розвиток навичок ведення самостійних теоретичних і експериментальних досліджень, оптимізації проектно-технологічних і економічних рішень;

- набуття досвіду обробки, аналізу і систематизації результатів теоретичних і інженерних розрахунків, експериментальних досліджень, в оцінці їх практичної значущості і можливої сфери застосування.

Атестаційний екзамен є продовженням навчально-виховного процесу, складовою частиною завершального етапу підготовки магістрів за денною та заочною формами навчання.

Цілі атестаційного екзамену зумовлюють його функції, головною з яких є контроль та оцінка рівня знань з дисциплін, отриманих студентом протягом навчання.

Реалізація цієї функції передбачає перевірку методологічних та теоретичних принципів, проблем і положень навчальних дисциплін, а також вміння їх використовувати в професійній діяльності. Особливу увагу необхідно приділяти виявленню знань та умінь майбутнього фахівця організувати

ефективну діяльність суб'єктів господарської діяльності у сучасних економічних умовах.

Важливе значення має функція виявлення навичок вирішення практичних завдань, конкретного аналізу проблемних ситуацій.

До складання атестаційного екзамену з фахових дисциплін допускаються студенти, які виконали всі вимоги навчального плану та програм зі спеціальності, умови договору.

Атестація здійснюється відкрито і гласно.

Вищий навчальний заклад на підставі рішення екзаменаційної комісії присуджує особі, яка успішно виконала освітню програму на певному рівні вищої освіти, відповідний ступінь вищої освіти та присвоює відповідну кваліфікацію.

ВИМОГИ ДО АТЕСТАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Атестація здобувачів вищої освіти – це процес встановлення відповідності якості здобутої вищої освіти, рівня набутої професійної компетентності випускника вимогам освітньо-професійної програми вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Атестація здобувачів вищої освіти здійснюється за допомогою засобів контролю ступеня досягнення кінцевих цілей освітньо-професійної підготовки з дотриманням принципів формування і реалізації системи засобів діагностики якості знань.

Принципами формування і реалізації системи засобів діагностики якості знань магістрів є: уніфікація, комплексність, взаємозамінність та взаємодоповненість, актуальність, інформативність, дієвість, індивідуальність, диференційованість, об'єктивність і відкритість, єдність вимог, предметність, інноваційність, варіативність.

Атестація здобувачів вищої освіти проводиться на підставі оцінювання якості освоєння освітньо-професійної програми (ОПП), рівня здобутих професійних знань, набутих умінь та навичок, ступеня сформованості системи компетентностей магістра зі спеціальності 281 «Публічне

управління та адміністрування».

Атестація передбачає використання поєднання таких методів комплексної діагностики як складання атестаційного екзамену та захисту кваліфікаційної (магістерської) роботи.

У процесі діагностики визначається рівень здатності розв'язувати складні спеціалізовані завдання і практичні проблеми у професійній діяльності у галузі менеджменту, що передбачає застосування певних теорій та методів відповідних наук в умовах невизначеності та складності оточуючого середовища.

Атестація якості підготовки магістра з публічного управління та адміністрування щодо встановлення фактичної відповідності рівня освітньої і професійної підготовки вимогам стандарту здійснюється Екзаменаційною (кваліфікаційною) комісією з цього фаху, голова якої затверджується наказом ректора ХНТУСГ.

ВИМОГИ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ

Атестаційний екзамен з другого рівня вищої освіти «Магістр» передбачає виконання комплексу атестаційних завдань і є адекватною формою кваліфікаційних випробувань щодо об'єктивного визначення рівня якості освітньої та професійної підготовки випускників зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Засобами оцінювання рівня професійних знань, умінь та навичок магістра, ступеня сформованості їх професійних компетенцій є: теоретичні (тести) та практичні комплексні ситуаційні завдання

Під час атестаційного екзамену здобувач вищої освіти повинен продемонструвати знання та виявити вміння, що складають комплекс професійних компетенцій магістра з публічного управління та адміністрування, визначений освітньо-професійною програмою вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

ПРИКЛАДИ ТИПОВИХ ТЕСТІВ, ЯКІ ВХОДЯТЬ ДО АТЕСТАЦІЙНОГО ЕКЗАМЕНУ

КОНСТИТУЦІЯ ТА ВРЯДУВАННЯ

1. Що означає принцип гуманізму в конституційному праві?

1. Визнання в Україні єдиного громадянства.
2. Визнання людини вищою соціальною цінністю.
3. Визнання народу єдиним джерелом влади.
4. Визнання політичного та ідеологічного плюралізму.

2. У чому полягає роль Верховного Суду в процедурі імпичменту Президента України?

1. Верховний Суд перевіряє дотримання конституційної процедури імпичменту.
2. Верховний Суд дає дозвіл на початок процедури імпичменту.
3. Верховний Суд встановлює, що діяння, у яких звинувачується Президент України, містять ознаки державної зради або іншого злочину.
4. Верховний Суд ухвалює більшістю голосів від свого складу остаточне рішення щодо усунення Президента з поста в порядку імпичменту.

3. Під час введення воєнного стану в Україні військовим командуванням було заборонено приватному місцевому телеканалу «Світське життя» транслювати деякі телепередачі. Оцініть законність таких дій?

1. Така заборона можлива, якщо обмеження даного характеру передбачено Указом Президента України про введення надзвичайного стану.
2. Такі дії можливі лише на підставі вмотивованого рішення суду.
3. Такі дії незаконні, оскільки цензуру в Україні заборонено.
4. Таку заборону може бути застосовано військовим командуванням лише відносно державних телеканалів.

4. Хто здійснює призначення на посаду судді?

1. Верховна Рада України за поданням Вищої Ради правосуддя.

2. Верховна Рада України за поданням Президента України.
3. Президент України за поданням Вищої Ради правосуддя.
4. Вища рада правосуддя самостійно.

5. *Законопроект про внесення змін до якого розділу Конституції України вноситься не менше як двома третинами від конституційного складу Верховної Ради України?*

1. До розділу II «Права, свободи та обов'язки людини і громадянина».
2. До розділу III «Вибори. Референдум».
3. До розділу IV «Верховна Рада України».
4. До розділу XII «Конституційний Суд України».

6. *У якому випадку Колегія Конституційного Суду України має постановити ухвалу про відмову у відкритті конституційного провадження за конституційною скаргою?*

1. До Конституційного Суду України звернувся громадянин Республіки Польща з конституційною скаргою щодо відповідності Конституції України положень Закону України «Про судовий збір», застосованого в остаточному судовому рішенні в його справі.
2. До Конституційного Суду України звернулася громадянка України з конституційною скаргою щодо офіційного тлумачення положень частин першої, другої, дев'ятої статті 129 Конституції України.
3. До Конституційного Суду України звернулося Товариство з обмеженою відповідальністю з конституційною скаргою щодо визнання неконституційними положень частини першої статті 601 Цивільного кодексу України, застосованих у остаточному судовому рішенні у його справі.
4. До Конституційного Суду України звернулася особа без громадянства з конституційною скаргою щодо визнання неконституційними положень Закону України «Про оренду державного та комунального майна», застосованого в остаточному судовому рішенні в її справі.

7. *Який з указів Президента України підлягає контрасигнації шляхом скріплення підписами Прем'єр-міністра України й*

міністра, відповідального за акт та його виконання?

1. Про призначення голови Київської обласної державної адміністрації.
2. Про призначення надзвичайного і повноважного посла України у Великій Британії.
3. Про призначення Секретаря Ради національної безпеки та оборони України.
4. Про призначення члена Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення.

8. Після вдалого виступу на фінальній частині Чемпіонату Європи з футболу Президент України вирішив надати громадянство України гравцю М. національної збірної, який є громадянином Бразилії, та переїхав до України лише пізніше тому. Отримавши від М. клопотання про прийняття до громадянства України та зобов'язання припинити громадянство Бразилії, Президент видав відповідний указ. Чи відповідає такий указ Президента України законодавству України?

1. Відповідає.
2. Не відповідає, оскільки М. не прожив достатнього часу на території України.
3. Не відповідає, оскільки немає погодження Міністерства внутрішніх справ України.
4. Не відповідає, оскільки М. повинен мати державні нагороди України.

9. Що із нижче перерахованого входить до системи адміністративно-територіального устрою України, визначеної Конституцією України?

1. Селище міського типу.
2. Селищна рада.
3. Селище.
4. Хутір.

10. Чи може Конституційний Суд України прийняти конституційну скаргу поза межами тримісячного строку з дня набрання чинності остаточним судовим рішенням у справі

суб'єкта права на конституційну скаргу?

1. Може, якщо Суд визнає її розгляд необхідним з мотивів суспільного інтересу.
2. Може, якщо Суд визнає причини пропуску строку поважними.
3. Може, якщо Суд визнає наявність порушення фундаментального права суб'єкта права на конституційну скаргу.
4. Не може, оскільки жодних винятків законодавством України не передбачено.

11. Громадянин України Л. вчинив вбивство на території США й повернувся до України, де його було затримано органами правопорядку. Як мають вчинити державні органи України у випадку запиту на екстрадицію до США громадянина Л.?

1. Відмовити в екстрадиції Л.
2. Погодитися на таку екстрадицію без будь-яких застережень.
3. Погодитися на екстрадицію за умови неможливості застосування смертної кари до Л.
4. Провести обмін Л. на іншого затриманого в США, що вчинив злочин проти України.

12. Коли не дозволяється проведення позачергових виборів до Верховної Ради України?

1. Протягом року після затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України.
2. Протягом шести місяців після створення коаліції депутатських фракцій.
3. Протягом дії режиму надзвичайного стану.
4. Протягом останнього року повноважень Верховної Ради України.

13. З якого дня особа, яка вступає на державну службу ВПЕРШЕ, набуває статусу державного службовця?

1. З дня оголошення результатів конкурсу.
2. З дня складення Присяги.
3. З дня призначення на посаду.

4. З дня проходження співбесіди.

14. Позивач з незалежних від нього причин запізнився на судове засідання, яке розпочалося. Судовий розпорядник допустив його до зали судового засідання. Оцініть правомірність дії судового розпорядника.

1. Правомірно, позивач як учасник справи має право бути присутнім у відкритому судовому засіданні.
2. Правомірно, причини запізнення учасника справи є незалежними від нього.
3. Неправомірно, необхідно було зачекати перерви.
4. Неправомірно, осіб допускають до зали судового засідання до його початку.

15. Дільничний офіцер поліції затримав громадянина, який скоїв адміністративні правопорушення, передбачені статтями 175¹, 178 КУпАП (розгляд яких віднесено до компетенції Національної поліції) та статтею 185 КУпАП (розгляд якої віднесено до компетенції суду). Які правила накладення стягнення на порушника в даному випадку?

1. Усі справи розглядатимуться судом шляхом накладення стягнення за кожне правопорушення окремо.
2. Суд накладатиме стягнення за порушення, передбачене ст. 185 КУпАП, а поліцейський накладає стягнення за кожне правопорушення окремо.
3. Суд накладатиме стягнення за порушення, передбачене ст. 185 КУпАП, а поліцейський накладає одне стягнення в межах санкції, встановленої за більш серйозне правопорушення з числа інших вчинених.
4. Усі справи розглядатимуться судом шляхом накладення одного стягнення в межах санкції, встановленої за більш серйозне правопорушення з числа вчинених.

16. Громадянин Г. виявив бажання бути присутнім у відкритому судовому засіданні. Який документ для цього в нього можуть вимагати?

1. Документ, що посвідчує особу.
2. Особисту заяву.

3. Лист запрошення.
4. Довідку з місця роботи.

17. Інспектор патрульної поліції зупинив водія легкового автомобіля за порушення правил дорожнього руху – проїзд на заборонний сигнал світлофора, відповідальність за яке передбачено ч. 2 ст. 122 КУпАП. Водій заперечує допущене ним порушення і вважає, що не підлягає відповідальності. Визначте подальший алгоритм дій поліцейського?

1. Складає протокол про адміністративне правопорушення та виносить постанову по справі.
2. Виносить постанову по справі без складання протоколу про адміністративне правопорушення.
3. Виносить постанову по справі та складає протокол про адміністративне правопорушення.
4. Складає протокол про адміністративне правопорушення та визначає час і місце розгляду справи.

18. Який суб'єкт виступає апеляційною інстанцією в адміністративних справах, розглянутих Касаційним адміністративним судом при Верховному Суді як судом першої інстанції?

1. Об'єднана палата Касаційного адміністративного суду при Верховному Суді.
2. Велика палата Верховного Суду.
3. Інший склад колегії Касаційного адміністративного суду при Верховному Суді при перегляді.
4. Палата Касаційного адміністративного суду при Верховному Суді.

19. Яким процесуальним законом врегульовано порядок здійснення адміністративного судочинства?

1. Кодексом адміністративного судочинства України.
2. Кодексом України про адміністративні правопорушення.
3. Законом України «Про адміністративні послуги».
4. Законом України «Про судоустрій та статус суддів».

20. Позивач звернувся до адміністративного суду із позовом до

посадової особи про притягнення цієї посадової особи до адміністративної відповідальності за ст.212-3 КУпАП «Порушення права на інформацію та права на звернення». А Яке рішення ухвалить суддя під час вирішення питання про відкриття провадження в адміністративній справі?

1. Про відмову у відкритті провадження.
2. Про відкриття провадження.
3. Про залишення позовної заяви без руху.
4. Про залишення позовної заяви без розгляду.

21. Верховний Суд відкрив касаційне провадження у справі за позовом Приватного підприємства «Аграрні інвестиції» до Державного реєстратора управління адміністративних послуг, третя особа – ТОВ «Горро» про визнання протиправним та скасування рішення. На адресу Верховного Суду надійшла заява від ПП «Аграрні інвестиції» про відмову від позову та закриття провадження у справі. Заява мотивована тим, що спір вирішено мирним шляхом. Яке рішення ухвалить суд за результатами розгляду такої заяви?

1. Ухвалу про прийняття відмови від позову, визнання нечинними рішень судів першої та другої інстанції, закриття провадження у справі.
2. Ухвалу про прийняття відмови від позову, закриття провадження у справі та залишення в силі рішень судів першої та другої інстанції, оскільки в заяві про відмову від позову не йшлося про дані рішення.
3. Ухвалу про відмову в прийнятті відмови від позову, оскільки відмова від позову можлива лише в суді першої інстанції.
4. Ухвалу про відмову в прийнятті відмови від позову, оскільки відмова від позову не можлива в справах, у яких беруть участь треті особи.

22. Який із зазначених актів органу місцевого самоврядування є нормативним?

1. Про затвердження Правил розміщення зовнішньої реклами в місті.
2. Про розгляд справи про адміністративне правопорушення.
3. Про надання адресної матеріальної допомоги.

4. Про нагородження особи Почесною грамотою виконавчого комітету міської ради.

23. Яким суб'єктом здійснюється державна реєстрація нормативно-правових актів обласних державних адміністрацій?

1. Міністерством інформаційної політики України.
2. Головним територіальним управлінням юстиції у відповідній області.
3. Державною службою з реєстрації та систематизації нормативно-правових актів.
4. Центральним апаратом Міністерства юстиції України.

24. Що може виступати об'єктом права власності?

1. Патент на винахід.
2. Послуга.
3. Торговельна марка.
4. Акція.

25. Який правочин за загальним правилом належить до оспорюваних?

1. Вчинений малолітньою особою за межами її дієздатності.
2. Правочин, що порушує публічний порядок.
3. Вчинений без дозволу органу опіки та піклування.
4. Вчинений особою під впливом помилки.

26. Під час розгляду Сенатом Конституційного Суду України справи за конституційною скаргою виникла необхідність в офіційному тлумаченні Конституції України. Яке рішення може ухвалити Сенат Конституційного Суду України за таких обставин?

1. Постановити ухвалу про відмову Сенату від розгляду справи на розсуд Колегії в будь-який час до постановлення свого рішення.
2. Постановити ухвалу про закриття конституційного провадження у справі у зв'язку із відсутністю в Сенату повноваження здійснювати офіційне тлумачення Конституції України.

3. Постановити ухвалу про відмову Сенату від розгляду справи на розсуд Великої палати в будь-який час до постановлення свого рішення.

4. Постановити ухвалу про відмову Сенату від розгляду справи на розсуд постійної комісії Конституційного Суду України в будь-який час до чи після постановлення свого рішення.

27. Іноземний громадянин А., який на законних підставах проживає в Україні, звернувся до органів місцевого самоврядування для ознайомлення з відомостями про себе, які НЕ є державною таємницею. Як мають відреагувати органи місцевого самоврядування на цей запит?

1. Відмовити в наданні відповідної інформації.

2. Надати відповідну інформацію.

3. Звернутися до суду для отримання дозволу на видачу такої інформації.

4. Отримати дозвіл від органів СБУ для видачі такої інформації.

28. Який суб'єкт, згідно з Конституцією України, ухвалює рішення про дострокове припинення повноважень народного депутата України, обраного від політичної партії, у разі його виходу зі складу депутатської фракції цієї політичної партії?

1. Окружний адміністративний суд міста Києва.

2. Депутатська фракція політичної партії у Верховній Раді України.

3. Верховна Рада України.

4. Вищий керівний орган політичної партії.

29. Для якої категорії осіб законодавець встановлює право на єдність родини?

1. Для внутрішньо переміщених осіб.

2. Для національних меншин.

3. Для депортованих осіб.

4. Для екстрадованих осіб.

30. Які наслідки для судді Конституційного Суду України матиме набрання законної сили обвинувальним вироком за вчинення ним злочину?

1. Суддю буде відсторонено Конституційним Судом України від виконання обов'язків.
2. Суддю буде звільнено з посади Конституційним Судом України.
3. Суддю буде звільнено з посади органом, що його призначив.
4. Повноваження судді буде припинено.

31. Обурені переносом літньої сесії студенти університету звернулися до органу студентського самоврядування – студентського парламенту, останній розглянув звернення студентів та ухвалив рішення про оголошення акції протесту. Адміністрація університету, вважаючи таке рішення незаконним, попередила студентів, що ті, хто вийдуть на акцію, будуть відраховані за невиконання навчального плану, через пропуск занять. Чи відповідає рішення студентського парламенту законодавству України?

1. Не відповідає, оскільки студенти не мають права протестувати.
2. Не відповідає, оскільки рішення студентського парламенту не було погоджено із адміністрацією університету.
3. Відповідає.
4. Відповідає за умови проведення акцій протесту в позанавчальний час.

32. Хто може призначити позачергові вибори народних депутатів України?

1. Голова Верховної Ради України.
2. Президент України.
3. Голова Конституційного Суду України.
4. Голова Верховного Суду.

33. Які органи державної влади складають систему центральних органів виконавчої влади?

1. Міністерства України та інші центральні органи виконавчої влади.
2. Кабінет Міністрів України, міністерства України та інші органи виконавчої влади.
3. Кабінет Міністрів України та інші центральні органи

виконавчої влади.

4. Міністерства України, служби, агентства, інспекції

34. Чи може Президент України передавати свої повноваження іншим особам або органам?

1. Так, може за станом здоров'я
2. Так, може у випадку тривалого закордонного відрядження за межі України.
3. Так, може у випадку оголошення стану війни.
4. Не може за жодних обставин.

35. У яких справах Конституційний Суд України може видати забезпечувальний наказ?

1. Щодо розгляду конституційного подання Президента України.
2. Щодо розгляду конституційного звернення Кабінету Міністрів України.
3. Щодо розгляду конституційної скарги громадянина України.
4. Щодо розгляду конституційного звернення Верховного Суду.

36. Скільки альтернативних законопроектів може бути подано до зареєстрованого у Верховній Раді України законопроекту про внесення змін до розділу III «Вибори. Референдум» Конституції України?

1. Один.
2. Два.
3. Три.
4. Необмежена кількість.

37. Які форми участі народу в здійсненні правосуддя передбачені Конституцією України?

1. Через обрання мирових суддів.
2. Через народних засідателів.
3. Через присяжних.
4. Через участь громадських організацій в процедурі добору кандидатів на посаду судді.

38. Який з перелічених видів дисциплінарних стягнень може застосовуватися до державних службовців?

1. Зауваження.
2. Суворая догана.
3. Штраф.
4. Затримка до одного року в присвоєнні чергового рангу.

39. Водій, рухаючись заднім ходом на автомобілі, не переконався, що це буде безпечно, здійснив наїзд на припаркований мотоцикл, що призвело до механічних пошкоджень транспортних засобів. Визначте форму вини такого адміністративного правопорушення?

1. Прямий умисел.
2. Непрямий умисел.
3. Самовпевненість.
4. Недбалість.

40. Орган місцевого самоврядування відмовив громадянину А. в наданні дозволу на розроблення проекту землеустрою щодо відведення земельної ділянки. Громадянин А. звернувся до адміністративного суду з позовом – зобов'язати надати такий дозвіл. Суд змінив спосіб захисту – зобов'язав визнати право власності на земельну ділянку. Чи правомірно, враховуючи статтю 5 КАС України, вчинив суд?

1. Ні, вичерпний перелік способів захисту, передбачених статтею 5 КАС України, не містить – визнання права власності на земельну ділянку.
2. Ні, адже суперечить Земельному кодексу України, у якому передбачена певна процедура щодо надання земельної ділянки у власність.
3. Так, оскільки забезпечує належний захист прав громадянина А.
4. Ні, оскільки не може бути здійсненим в межах виконавчого провадження згідно з Законом України «Про виконавче провадження».

41. За проїзд автомобілем перехрестя на заборонний сигнал світлофора, зафіксований працюючими в автоматичному

режимі засобами відеофіксації, уповноваженою особою поліції винесено постанову про накладення штрафу на власника транспортного засобу, який згодом повідомив поліції, що на момент порушення автомобілем керував не він, а його друг. За яких підстав власник транспортного засобу може бути звільнений від відповідальності?

1. Надання поліції власником автомобіля даних про водія, необхідних і достатніх для винесення постанови у справі.
2. Особисте звернення водія та власника автомобіля до органу поліції із заявою про визнання факту порушення та згодою на притягнення до відповідальності.
3. Особисте звернення водія до органу поліції із заявою про визнання факту порушення та згодою на притягнення до відповідальності, а також квитанцією про сплату штрафу.
4. Письмове звернення водія до органу поліції із заявою про визнання факту порушення та згодою на притягнення до відповідальності.

42. Позивач звернувся до суду з позовом про встановлення наявності (відсутності) компетенції (повноважень) суб'єкта владних повноважень. Хто може бути позивачем в даній ситуації?

1. Фізична особа.
2. Будь-яка особа приватного права.
3. Суб'єкт владних повноважень.
4. Будь-яка особа, яка володіє адміністративно-процесуальною дієздатністю.

43. Під час паспортного контролю працівники Держприкордонслужби в закордонному паспорті позивачки нібито виявили підроблену печатку, якою завірені установчі дані та фото дитини, на підставі чого посадовці унеможливили поїздки позивачки з сім'єю на відпочинок. Таким чином, позивачка звернулася до адміністративного суду з вимогою про стягнення на її користь матеріальної та моральної шкоди, завданої протиправними діями адміністрації Держприкордонслужби. Визначте підставу відмови суду у відкритті провадження в справі за позовом позивачки.

1. Шкода, завдана протиправними діями не суб'єктом владних повноважень.
2. Відсутній публічно!правовий спір.
3. Предметом адміністративного позову може бути відшкодування лише матеріальної шкоди.
4. Позовні вимоги стосувались виключно стягнення з відповідача завданої матеріальної та моральної шкоди.

44. К. відмовився від права на звернення до адміністративного суду. Якою вважається така відмова за Кодексом адміністративного судочинства України?

1. Недійсною.
2. Неприпустимою.
3. Нікчемною.
4. Фіктивною.

45. Приватне підприємство, зареєстроване в м. Вінниці, звернулося до суду з позовом до Головного Управління Державної служби геології та надр України Житомирської області про визнання протиправним та скасування наказу щодо встановлення терміну для усунення порушення. Визначте суд, який уповноважений розглядати дану адміністративну справу.

1. Місцевий загальний суд як адміністративний суд за місцем розташування особи позивача.
2. Місцевий загальний суд як адміністративний суд за місцем розташування особи-відповідача.
3. Окружний адміністративний суд за вибором особи-позивача.
4. Окружний адміністративний суд за вибором особи-відповідача.

46. Апеляційний адміністративний суд розглянув скаргу позивача Г. у справі про визнання протиправною постанови про накладення на Г. адміністративного стягнення та її скасування. У задоволенні апеляційної скарги було повністю відмовлено. Судове рішення, постановлене за результатами розгляду апеляційної скарги, відповідало вимогам, встановленим процесуальним законом. Г. вирішив звернутися із касаційною скаргою на рішення суду апеляційної інстанції. Скаргу було

подано безпосередньо до касаційного суду. Суд відмовив у відкритті касаційного провадження. Г. вдруге звернувся до касаційного суду із тією ж самою скаргою. Яке рішення має ухвалити касаційний суд?

1. Відкрити касаційне провадження.
2. Залишити касаційну скаргу без руху.
3. Залишити касаційну скаргу без розгляду.
4. Відмовити у відкритті касаційного провадження.

47. У провадженні Закарпатського окружного адміністративного суду перебуває адміністративна справа за позовом громадянина О. до Березівської районної державної адміністрації Закарпатської обласної державної адміністрації про скасування розпорядження, поновлення на посаді та стягнення середнього заробітку за час вимушеного прогулу. У нарадчій кімнаті під час постановлення судового рішення за наслідками розгляду справи виникла необхідність витребування від відповідача інформації щодо отриманої позивачем заробітної плати. Яке рішення повинен ухвалити суд?

1. Поновити судовий розгляд справи та витребувати від відповідача вказану інформацію.
2. Ухвалити рішення по суті справи на підставі наявних доказів, оскільки поновлення судового розгляду після виходу суду до нарадчої кімнати не допускається.
3. Поновити судовий розгляд справи та почати розгляд справи по суті спочатку.
4. Ухвалити рішення по суті справи на підставі наявних доказів та роз'яснити сторонам право заявити клопотання про перегляд рішення у зв'язку із нововиявленими обставинами.

48. Які вимоги кредитора погашаються в першу чергу у разі недостатності суми проведеного платежу для виконання зобов'язання в повному обсязі, якщо інше не встановлено договором?

1. Основна сума боргу.
2. Витрати, пов'язані з одержанням виконання.
3. Проценти й неустойка.
4. Відшкодування завданої шкоди.

49 Яку з ознак адміністративних послуг НЕ зазначено в Законі України «Про адміністративні послуги»?

1. Результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг.
2. Надається за заявою фізичної або юридичної особи.
3. Є діяльністю публічної адміністрації, здійснюваною в межах її повноважень.
4. Спрямована на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків суб'єкта звернення.

50. За яким критерієм вчені виокремили фізичні, особистісні, культурні, економічні, політичні права людини?

1. За змістом потреб людини та сферою реалізації.
2. За часом концептуалізації та сферою життєдіяльності.
3. За рівнем формального визначення та правового регулювання.
4. За часом виникнення.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

1. Стратегічне управління - це:

- а) комплекс процесів і способів розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства;
- б) концепція виживання в конкурсних умовах;
- в) формування місії та цілей підприємства;
- г) вибір стратегічних альтернатив.

2. Стратегія підприємства - це:

- а) вказівка про те, як перевести підприємство звідти, де воно перебуває тепер, туди, де вона хоче перебувати;
- б) це засоби, досягнення бажаних результатів;
- в) спосіб поточної організації управлінських функцій;
- г) складова стратегічного менеджменту.

3. Завдання стратегічного управління полягає у:

- а) розміщенні ресурси та виявленні внутрішніх резервів підприємства;
- б) підготовці підприємства до можливих змін ринкової ситуації, протистояння несприятливому впливу зовнішніх факторів;
- в) раціональній організації виробництва та створенні раціональної організаційно-управлінської структури;
- г) адаптації до зовнішнього середовища та проведенні відповідної кадрової політики.

4. Концепція управління підприємством -це:

- а) методологія побудови системи стратегічних планів, що на основі обраних механізмів трансформуються у поточні плани повсякденної діяльності;
- б) комплекс теоретичних напрацювань, які орієнтують підприємство на віддалену перспективу та забезпечують корекцію мети діяльності;
- в) управлінський підхід, що забезпечує балансування адаптивних і підтримуючих механізмів внутрішнього середовища підприємства як відкритої динамічної системи;
- г) система ідей, принципів і особливого бачення, що

визначають мету діяльності підприємства, а також механізми взаємодії суб'єкта й об'єкта управління з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх обставин.

5. *Процес стратегічного управління є процесом побудови стратегій:*

- а) "від минулого до майбутнього";
- б) "від майбутнього до сьогодення";
- в) "від сьогодення до майбутнього";
- г) "майбутнє є екстраполяцією минулого".

6. *За якою ознакою розроблена класифікація стратегій підприємства - довгострокова, середньострокова, короткострокова?*

- а) За ієрархією.
- б) За функціональною ознакою.
- в) За термінами реалізації.
- г) За стадіями життєвого циклу.

7. *За якою ознакою розроблена класифікація стратегій підприємства - стратегія зростання, стратегія стабілізації (переорієнтації), стратегія скорочення (захисту, відступу) ?*

- а) За стадіями економічного розвитку або життєвого циклу підприємства.
- б) За напрямками можливого розвитку організації.
- в) За роллю організації в конкурентній боротьбі.
- г) За ступенем глобалізації, охоплення ринку.

8. *За якою ознакою розроблена класифікація стратегій підприємства - стратегія лідера, претендента на лідерство, послідовника та новачка?*

- а) За стадіями економічного розвитку або життєвого циклу підприємства.
- б) За напрямками можливого розвитку організації.
- в) За роллю організації в конкурентній боротьбі.
- г) За ступенем глобалізації, охоплення ринку.

9. *До якої стратегії відносяться такі компоненти як*

обсяг ринку, структура ринку, портфель замовлень?

- а) Стратегії виробництва.
- б) Стратегії маркетингу.
- в) Фінансової стратегії.
- г) Стратегії постачання.

10. До якої стратегії відносяться такі компоненти як переваги та недоліки асортименту та якості товару?

- а) Стратегії постачання.
- б) Стратегії маркетингу.
- в) Стратегії виробництва.
- г) Стратегії реалізації.

11. Стратегія відрізняється від плану тим, що:

- а) розробляється в умовах невизначеності зовнішнього середовища;
- б) план складається до розробки стратегії;
- в) план розробляється з достатньою для практики конкретністю;
- г) при розробці стратегії не користуються статистичними даними.

12. Успішне використання стратегії неможливе без:

- а) розробки бізнес-плану;
- б) дослідження ринку;
- в) зворотного зв'язку;
- г) точно визначеної мети.

13. Метод проведення SWOT-аналізу, його призначення:

- а) оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для підприємства;
- б) визначення майбутньої діяльності підприємства;
- в) аналіз є складовою частиною процесу розробки стратегії підприємства;
- г) аналіз дозволяє виробляти відповідну реакцію на вплив зовнішнього середовища.

14. Які характеристики організації можна оцінити за допомогою SWOT-аналізу?

- а) Розмір і характер діяльності організації.
- б) Характеристики ефективності, конкурентноздатності потенціалу та ін.
- в) Характеристики залежать від цілей проведення аналізу.
- г) Характеристики залежать від компетенції експертів, що проводять аналіз.

15. Вкажіть показники, що можна віднести до виробничого потенціалу:

- а) інвестиції і прибутки;
- б) коефіцієнт використання виробничих потужностей;
- в) обсяги реалізації продукції;
- г) питома вага нового обладнання.

16. Вибір і формулювання місії підприємства повинне орієнтуватися:

- а) на потреби ринку;
- б) товар (послуги), що виготовляється;
- в) на задоволення інтересів споживачів;
- г) на задоволення інтересів партнерів.

17. Для того щоб правильно сформулювати місію підприємства, необхідно:

- а) розробити стратегії на різних організаційних рівнях;
- б) визначити цілі розвитку підприємства;
- в) визначити напрямок і орієнтири розвитку підприємства;
- г) скласти сценарій - короткий виклад майбутнього підприємства.

18. Стратегічні зони господарювання трактують як:

- а) окремий сегмент ринку, на якому організація функціонує або має намір функціонувати;
- б) окремий сегмент оточення організації, на який вона має намір вийти;
- в) великий сегмент ринку, який контролює певна організація;
- г) окремі підрозділи в структурі організації;

19. Яка стратегія спрямована на досягнення загальної мети

підприємства та відображає основні напрямки його розвитку в цілому?

- а) Маркетингова.
- б) Інноваційна.
- в) Корпоративна.
- г) Специфічна.

20. До конкурентних стратегій за М.Портером належать:

- а) Лідерство на основі низьких витрат, диференціація, фокусування.
- б) Диверсифікація, спеціалізація, вертикальна інтеграція.
- в) Вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, спеціалізація, диверсифікація.
- г) Спеціалізація, диверсифікація, фокусування.

21. Яка стратегія належить до типу функціональних?

- а) Стратегія маркетингу.
- б) Стратегія зростання.
- в) Стратегія розвитку.
- г) Стратегія диференціації.

22. Фінансова стратегія - це:

- а) Стратегія пошуку й ефективного використання залучених коштів.
- б) Стратегія оптимізації структури капіталу.
- в) Стратегія забезпечення прибутковості підприємства.
- г) Обґрунтований і адаптований до конкретної ситуації варіант використання фінансових ресурсів і капіталу підприємства для реалізації конкурентної стратегії за допомогою набору методів і важелів управління рухом фінансових ресурсів і капіталу.

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ

1. Консалтинг – це:

- а) вид практичної діяльності, пов'язаної з прийняттям управлінських рішень на підставі одержаної інформації для досягнення цілей організації;
- б) це комплекс знань, пов'язаний із науковим пошуком, виконанням досліджень, постановкою експериментів з метою розширення та отримання нових знань, перевірки наукових гіпотез, встановлення закономірностей, наукових узагальнень, наукового обґрунтування проектів для успішного розвитку організації;
- в) система внутрішньо фірмового управління, що направлена на вивчення попиту і вимог ринку для більш обґрунтованої орієнтації виробничої діяльності підприємств на випуск конкурентноздатних видів продукції.

2. Суб'єктами управлінського консалтингу є:

- а) власники або менеджери підприємств всіх організаційно-правових форм господарювання, керівники державних підприємств, центральні або місцеві органи влади, керівники таких територіальних утворень як технопарки, екополюси, вільні економічні зони тощо;
- б) окремі консультанти (зовнішні і внутрішні), великі багатofункціональні фірми, вузькоспеціалізовані фірми, університети та учбові центри, консалтингові асоціації;

3. Грант – це:

- а) засіб, безоплатно переданий дарувальником (фондом, корпорацією, урядовим закладом чи приватною особою) некомерційній організації чи приватній особі для виконання певної роботи;
- б) надання грошей чи товарів у борг на умовах зворотності зі сплатою відсотків;
- в) грошова винагорода, підтвердження того, що третьою стороною буде погашена заборгованість або будуть виконані зобов'язання.

4. Виділяють групи методів екстенсивної діяльності:

- а) масові, приватні, публічні;
- б) масові, групові, індивідуальні;
- в) масові, групові, індивідуальні, приватні, публічні.

5. У світі існують наступні моделі дорадчих систем:

- а) державна університетська, державна міністерська, приватна, громадська та змішана моделі;
- б) державна міністерська, державна президентська, приватна, громадська та змішана моделі;
- в) державна університетська, державна міністерська, державна президентська, приватна та змішана моделі.

6. У дорадчих службах, як правило, використовуються наступні щаблі службового просування:

- а) кур'єр, консультант-стажер, консультант, старший консультант, керівник проекту;
- б) консультант-стажер, консультант, старший консультант, керівник проекту, керівник дорадчої служби;
- в) кур'єр, консультант-стажер, консультант, старший консультант, генеральний консультант.

7. Консалтингова послуга – це:

- а) інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування;
- б) письмовий документ, в якому дається опис діяльності підприємства, аналіз проблем, що можуть виникнути при її здійсненні, та шляхи їх подолання;
- в) загальний, всебічний план досягнення цілей.

8. Бізнес-план – це:

- а) документ, що засвідчує право підприємця на заняття певним видом бізнесу та особливий порядок його оподаткування;
- б) звіт про фінансовий стан підприємства, який відображає на певну дату його активи, зобов'язання і власний капітал;
- в) письмовий документ, в якому дається опис діяльності підприємства, аналіз проблем, що можуть виникнути при її здійсненні, та шляхи їх подолання.

9 *Лицензія – це:*

- а) це документ, що підтверджує право суб'єкта господарювання на здійснення вказаного в ньому виду господарської діяльності впродовж визначеного строку згідно зі встановленими для нього умовами;
- б) документ, що засвідчує право підприємця на заняття певним видом бізнесу та особливий порядок його оподаткування;
- в) специфічна форма фінансування вкладень в основні фонди за посередництва спеціалізованої компанії.

10. *Аутсорсинг – це:*

- а) повна або часткова передача рутинних функцій підприємства консалтинговій фірмі з метою зосередження власних зусиль на рішенні ключових стратегічних завдань;
- б) вид послуги, що надається при тимчасовій відсутності порадника або його недавньому звільненні;
- в) системний процес одержання й оцінки об'єктивних даних про економічні дії та події, що встановлює рівень їхньої відповідальності визначеному критерію, а також надає результати зацікавленому споживачеві.

11. *Фандрайзинг – це:*

- а) метод здійснення підприємницької діяльності, за якого достатньо потужна фірма делегує іншому підприємству право використовувати своє ім'я та товарний знак в обмін на зобов'язання виготовляти або продавати її продукцію.
- б) вид консалтингу, що полягає у зборі та наданні інформації про потенційних інвесторів, а також у посередницькій діяльності при одержанні фінансування;
- в) послуги з інженерної підготовки і забезпечення процесу виробництва, будівництва й експлуатації різних об'єктів.

12. *Лізинг – це:*

- а) специфічна форма фінансування вкладень в основні фонди за посередництва спеціалізованої компанії;
- б) надання грошей чи товарів у борг на умовах зворотності зі сплатою відсотків;
- в) послуги з інженерної підготовки і забезпечення процесу

виробництва, будівництва й експлуатації різних.

13. *Інжиніринг – це:*

- а) послуги з інженерної підготовки і забезпечення процесу виробництва, будівництва й експлуатації різних;
- б) фундаментальне перепроектування бізнес-процесів компаній для досягнення корінних поліпшень в основних показниках їхньої діяльності: вартості, якості, послуг і темпів;
- в) вид консалтингу, пов'язаний з ростом попиту на інформаційну техніку та інформаційні технології.

14. *Рекрутмент – це:*

- а) створення в очах громадськості позитивного і разом з тим особливого, що відрізняється від конкурентів, іміджу товару або фірми;
- б) послуги з підбору й оцінки кадрів;
- в) створення системи якості; сертифікація системи якості; аналіз документації системи якості; проведення аудиту системи якості; проведення внутрішніх перевірок системи якості; написання посібника з якості; розробка і впровадження елементів TQM (елементи загальної якості).

15. *Консультаційний процес включає наступні фази:*

- а) підготовка, діагностика, планування дій, впровадження, завершення;
- б) інформування, експертиза, процесне консультування / впровадження, навчання / тренінги;
- в) перший контакт з клієнтом, аналіз і синтез фактів; напрацювання рішень, навчання, закінчення роботи консультанта.

16. *Вітчизняні джерела управлінського консультування беруть початок у концепції:*

- а) менеджменту;
- б) наукової організації праці;
- в) маркетингу.

17. *Система дорадництва у світі зародилася:*

- а) в XIX столітті в США;

- б) в XIX столітті в Англії;
- в) в XVIII столітті в Англії;
- г) в XIX столітті у Франції.

18. *Практична філософія дорадчої діяльності передбачує виконання наступних принципів:*

- а) економічності, оптимальності, цілеспрямованості;
- б) міцна переконаність у рівності людей; можливість сприяння змінам у їх діяльності; віра у перемагаючи силу освіти;
- в) рівноправності, динамізму, партисипативності;
- г) можливість сприяння розвитку суспільства; віра у перемагаючи силу освіти.

19. *Здійснення дорадчою службою науково-методичного забезпечення органів державного управління відбувається через:*

- а) надання порад щодо технологій і організації виробництва в особистих підсобних господарствах;
- б) розробка різноманітних програм розвитку конкретних галузей економіки, проектів розпоряджень, методичних рекомендацій і т. ін.;
- в) створення баз даних про різні аспекти діяльності АПК країни;
- г) підвищення доходів існуючих сільськогосподарських підприємств шляхом навчання суб'єктів підприємницької діяльності.

20. *Дорадчі служби сприяють підвищенню доходів сільських домогосподарств через:*

- а) надання порад щодо технологій і організації виробництва в особистих підсобних господарствах; сприяння в реалізації виготовленої продукції і постачанні ресурсів; поширення маркетингової інформації, інформації щодо нових технологій, організації виробництва тощо;
- б) розробку різноманітних програм розвитку конкретних галузей економіки, проектів розпоряджень, методичних рекомендацій і т. ін.;
- в) створення баз даних про різні аспекти діяльності АПК країни;
- г) навчання суб'єктів підприємницької діяльності, дослідження

у сфері господарювання, впровадження сучасних досягнень науки, інформаційного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників.

21. *Причини виникнення потреб сільських громад пов'язані з:*

- а) їх взаємозв'язками з сільськогосподарськими підприємствами;
- б) економічною ситуацією в країні;
- в) розвитком регіональної економіки;
- г) соціально-економічними проблемами в селі.

22. *Досвід американських клубів 4-Н (форейч) може бути використаний:*

- а) для організації роботи з молоддю;
- б) для організації роботи з сільською громадою;
- в) для організації роботи з фермерськими господарствами;
- г) для організації роботи з державними підприємствами.

23. *До недоліків дорадчих служб, організованих на базі регіональних багатопрофільних або галузевих університетів, належать:*

- а) досвід і висока кваліфікація професорсько-викладацького і наукового персоналу факультетів, кафедр і лабораторій різного профілю;
- б) широкі зв'язки навчальних закладів із науковими, адміністративними, комерційними і іншими організаціями, а також із сільськогосподарськими підприємствами;
- в) авторитете аграрних вузів і тісні зв'язки з підготовленими ними фахівцями-випускниками;
- г) залежність від адміністрації університету при вирішенні фінансових питань, якщо вона не має власного розрахункового рахунку і достатньої незалежності.

24. *До переваг дорадчих служб, що створюються як структурні підрозділи галузевих органів управління відносять:*

- а) виконання чиновниками функцій консультантів часто наштовхується на певні перешкоди, що пов'язані, наприклад, із недовірою клієнта до представника влади;

- б) формування має реальні знання про проблеми і перспективи розвитку регіону (району), тому що працює як частина державних органів;
- в) зв'язки адміністрації з учасниками процесу консультаційного обслуговування сільських товаровиробників, мають, як правило, вертикальний характер, тобто засновані на засадах співпідпорядкованості;
- г) особиста участь формування в аграрній політиці може припускати дотримання формуванням інтересів держави.

25. До недоліків дорадчих служб, що створюються на базі фермерських організацій або об'єднань товаровиробників, належать:

- а) співробітники служби менше орієнтуються на дійсні проблеми товаровиробників;
- б) така форма організації служби має гарні можливості для використання індивідуальних і групових методів роботи в дорадництві;
- в) служба пропонує консультації практично по всіх видах діяльності сільськогосподарських підприємств;
- г) служба, в основному, призначена для обслуговування тільки своїх власних членів, що звужує число клієнтів.

26. Перевагами дорадчих служб, що створюються як підрозділи комерційних фірм, є:

- а) консультанти служб зобов'язані забезпечувати реалізацію інтересів фірми, що не завжди може збігатися з інтересами товаровиробників;
- б) консультації товаровиробникам надаються агентами служб тільки в тій галузі, в якій працює фірма;
- в) робота таких служб, як правило, організована більш ефективно і менш бюрократично, ніж державних;
- г) формування комерційних фірм не можуть залучати більш кваліфікованих фахівців завдяки більш високій заробітній платі.

27. Перевагами приватних дорадчих служб є:

- а) робота таких служб, як правило, організована більш ефективно і менш бюрократично, ніж державних;

- б) зворотній зв'язок (товаровиробник - консультант) є більш тісним і дієвим;
- в) такі формування дещо віддалені від державних інститутів, що взаємодіють із сільськими товаровиробниками.

28. *Дорадчі комітети утворюються з представників:*

- а) територіальної громади;
- б) дорадчих служб регіону;
- в) органів управління АПК регіону;
- г) асоціацій фермерів та об'єднань товаровиробників.

29. *Дорадчий комітет – це:*

- а) неформально організована група зацікавлених осіб, які працюють для того, щоб допомогти дорадчій службі у складанні програм, котрі повинні вирішувати проблеми;
- б) формально організована група відповідальних, зацікавлених та відданих осіб, які працюють для того, щоб допомогти спеціалістам дорадчої служби у визначенні проблем, у складанні програм, котрі повинні вирішувати ці проблеми;
- в) юридична особа незалежно від її організаційно-правової форми та форми власності, що здійснює дорадчу діяльність, у складі якої працює не менше трьох дорадників та яка пройшла реєстрацію відповідно до законодавства та внесена до реєстру дорадчих служб;
- г) орган державної влади, повноваження якого обумовлені статутом чи іншим документом, що регламентує діяльність громадської організації, і яка складається з представників громади.

30. *SWOT-аналіз потреб у навчанні допомагає виявити:*

- а) сильні і слабкі сторони дорадчої служби, а також допомагає виявити потреби в розвитку;
- б) сильні і слабкі сторони по відношенню до загальних і особистих завдань, а також допомагає виявити потреби в розвитку;
- в) потребу співробітників дорадчих служб у підвищенні кваліфікації;
- г) сильні і слабкі сторони клієнтів дорадчої служби.

ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ

1. *Електронний документообіг є важливим питанням:*

- а) ГІС;
- б) електронного урядування;**
- в) усі варіанти вірні;
- г) нема вірної відповіді;

2. *Документ визначається як структурована одиниця інформації, призначена для сприйняття людиною і оформлена та зафіксована на матеріальному носіїві в установленому порядку з дотриманням певної форми її подання та формуванням обов'язкових ознак:*

- а.) санкціонованості;
- б.) усе разом;
- в.) реєстрованості;
- г.) функціональності.

3. *Електронний документ –це...*

- а) документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити документа;
- б) документ, інформація в якому зафіксована у вигляді друкованих даних;
- в) документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, виключаючи обов'язкові реквізити документа;
- г) усі варіанти вірні.

4. *Примірник електронного документа на стадії створення, який відрізняється від інших його примірників порціями вмісту це..*

- а) копія;
- б) витяг;
- в) версія;
- г) дублікат.

5 *Електронний документ не може бути застосовано як*

оригінал, якщо цим документом є:

- а) нема вірної відповіді;
- б) торговельна угода;
- в) постанова;
- г) свідоцтво про право на спадщину.

6. Процедура документального засвідчення компетентності центра сертифікації ключів здійснювати діяльність, пов'язану з обслуговуванням посилених сертифікатів ключів це...

- а) сертифікат відкритого ключа;
- б) особистий ключ;
- в) акредитація;
- г) засіб електронного цифрового підпису.

7. Фізична або юридична особа, яка створила електронний документ це...

- д) адресат;
- е) обов'язковий реквізит електронного документа;
- ж) всі варіанти вірні;
- з) автор електронного документа.

8. Параметр криптографічного алгоритму формування електронного цифрового підпису, доступний тільки підписувачу це...

- а) особистий ключ;
- б) відкритий ключ;
- в) посилений сертифікат відкритого ключа;
- г) ні один з варіантів не вірний.

9. Якого виду документообігу не буває?

- а) централізований;
- б) децентралізований;
- в) паралельний.**;
- г) змішаний.

10. Серед найважливіших характеристик систем електронного документообігу виділяють...

- а) програмна платформа;

- б) типи документів, з якими працює система;
- в) можливості контролю за проходженням документів;
- г) усе разом.

11. *Електронні документи можуть бути представлені не тільки у формі текстів, до них також відносяться:*

- а) повідомлення електронної пошти;
- б) електронні таблиці;
- в) усі варіанти вірні;
- г) бази даних.

12. *У загальному обсязі управлінської роботи до ... займають операції з документами*

- а.) 50–60 %;
- б.) 60–70 %;
- в.) 80–90 %;
- г.) 100 %.

13. *Документи можуть бути класифіковані за змістом, наприклад:*

- а) з адміністративних питань;
- б) з бухгалтерського обліку;
- в) планування;
- г) усі варіанти вірні.

14. *До основних типів документів, які складають централізований документообіг не відносяться*

- а) вхідні документи;
- б) вихідні документи;
- в) особисті документи;
- г) внутрішні документи.

15. *Організація документообігу не ґрунтується на такому принципі як:*

- а) нема вірної відповіді;
- б) рух документів повинен мати мінімальну кількість повернень на попередні етапи;
- в) документи повинні спрямовуватись виконавцям у

відповідності з їх обов'язками, щоб уникнути дублювання операцій;

г) рух документів повинен мати максимальну кількість повернень на попередні етапи.

16. *Документаційне забезпечення управління охоплює основні завдання стосовно програмних засобів автоматизації*

- a. п'ять;
- b. чотири;
- c. три;
- d. два.

17. *Вимоги до состава й оформленню реквізитів електронних документів можуть бути ... , чим для паперових документів*

- a) тотожніми;
- b) менш жорсткими;
- c) всі варіанти вірні;
- d) більш жорсткими.

18. *Необхідно розглядати електронні документи й електронний документообіг як ... , зв'язане не тільки з техніко-технологічної, документознавчою і юридичною складовими, але й з розвитком системи соціально-економічного керування в цілому*

- a) якісно нове системне явище;
- b) кількісно нове системне явище;
- v) звичайне системне явище;
- г) ні один з варіантів не вірний.

19. *Під життєвим циклом документа, як і інших об'єктів, до яких застосовується поняття життєвого циклу, слід розуміти:*

- a) передбачувані зміни стану;
- b) закономірності існування цього об'єкта;
- v) усе разом;**
- г) період, протягом якого документ проходить стадії свого існування.

20. *Можна виділити ... основні стадії життєвого циклу*

документа

- а) п'ять;
- б) три;
- в) два;
- г) чотири.

21. *Приклади автоматизації окремих функцій офісної роботи з документами в процесі керування підтверджують наступне:*

- а) навіть традиційний (паперовий) документообіг у наш час немислимий без автоматизації офісної роботи й використання електронних документів;
- б) існує необхідність комплексного підходу до використання інформаційних ресурсів і систем, тому що зараз недостатньо автоматизації окремих операцій;
- в) усе разом вірно;
- г) у процесі керування організацією або господарською системою функція оцінки інформації залишається за людиною;

22. *Для роботи електронного офісу характерним є:*

- а.) відсутність інформаційних зв'язків між підрозділами і філіалами;
- б.) усе разом;
- в.) повільне розповсюдження документів і відсутність контролю їх проходження;
- г.) ведення архіву.

23. *Революційні для формування електронного комунікаційного середовища сервіси –це ознака...*

- а) четвертого етапу розвитку електронного офісу;
- б) третього етапу розвитку електронного офісу;
- в) другого етапу розвитку електронного офісу;
- г) усі варіанти вірні.

24. *При розробці і впровадженні моделей електронного офісу важливими є ... складова, яка враховує особливості публічної сфери застосування.*

- а) інформаційна складова;
- б) комунікаційна складова;

- в) соціотехнічна складова;
- г) нема вірної відповіді.

25 В наш час все більше застосування знаходить ... форма подання інформації:

- а) звукова;
- б) графічна;
- в) числова;
- г) мультимедійна.

26. Перший етап розвитку концепції електронного офісу це...

- а) електронні архіви і сховища даних;
- б) регіональні і глобальні комп'ютерні мережі;
- в) електронні засоби опрацювання текстів;
- г) новітні застосування електронного комунікаційного середовища.

27. WorkFlow System це...

- д) системи оптичного розпізнання символів;
- е) електронні архіви і сховища даних;
- ж) всі варіанти вірні;
- з) системи автоматизації ділових процедур.

28. Програми призначені для перекладу паперових документів в електронну форму шляхом сканування й розпізнавання тексту це...

- а) програми розпізнавання символів;
- б) пакети демонстраційної графіки;
- в) пакети програм мультимедиа;
- г) програми перекладу з однієї іноземної мови на інший.

29. Метод, при якому пакет програмного забезпечення колективної роботи підключає два або більше персональні комп'ютери до Інтернету чи інтранету так, що працівники можуть спільно використовувати це...

- а) форуми обговорення;
- б) електронна пошта;
- в) конференц-зв'язок даних;

г) пакети демонстраційної графіки.

30. *Наявність сайту дозволяє установі:*

- а) сприяти зростанню популярності органів державної влади та органів місцевого самоврядування серед споживачі послуг-користувачів Інтернет.;
- б) отримувати зворотний зв'язок від споживачів послуг, що користуються послугами органів публічної влади;
- в) надавати своєчасну і достовірну інформацію про її діяльність;
- г) усе разом.

31. *Створення і впровадження системи автоматизації діловодства та документообігу спрямовано на досягнення цілей в таких галузях:*

- а.) організації доступу до інформації;
- б.) контролю за виконавською дисципліною;
- в.) роботи з документами;
- г.) усе разом.

32. *Взаємодія з громадянами, іншими органами державного управління та сторонніми організаціями з метою реалізації функцій державного управління це:*

- а.) міжрівневий (вертикальний) обмін інформацією в організації;
- б.) нема вірної відповіді;
- в.) горизонтальний обмін інформацією;
- г.) обмін між організацією та зовнішнім середовищем.

33. *Неформальний обмін інформацією –це...*

- а) чутки, основною причиною яких є дефіцит офіційної інформації;
- б) взаємодія з громадянами, іншими органами державного управління та сторонніми організаціями; в наради керівників суміжних підрозділів, задіяних у виконанні спільних завдань;
- г) низхідні потоки інформації, якими повідомляють підлеглим про поточні завдання.

34. *Структуру бізнес-моделі можна представити у виді таких*

складових:

- а) – організаційна модель;
- б) – функціональна модель;
- в) усе разом;
- г) – інформаційна модель.

35 Скорочення термінів проходження і виконання документів ціль впровадження системи автоматизації діловодства та документообігу спрямовано в галузі ...

- а) роботи з документами;
- б) нема вірної відповіді;
- в) організації доступу до інформації;
- г) контролю за виконавською дисципліною.

36. Згідно з Примірною інструкцією відповідальність за організацію діловодства в установі несе ...

- а) заступник керівника установи;
- б) відділ діловодства;
- в) керівник установи;
- г) всі варіанти вірні.

37. Електронний документ підлягає відхиленню у таких випадках:

- д) наявність у адресата надійних засобів електронного цифрового підпису;
- е) надходження за адресою;
- ж) позитивного результату перевірки на цілісність і справжність усіх накладених на нього електронних цифрових підписів;
- з) зараження вірусом.

38. Реєстраційний номер, дата і час реєстрації електронного документа адресатом зазначаються відправником...

- а) у реєстраційно-контрольній картці;
- б) у документі «Резолюція»;
- в) у його візуальній формі;
- г) нема вірної відповіді.

39. Для повноцінного впровадження електронного

документообігу не є необхідним така передумова як:

- а) наявність в усіх працівників достатньої комп'ютерної техніки та ліцензованого програмного забезпечення;
- б) належна функціональність системи електронного документообігу;
- в) нема вірної відповіді;
- г) політична воля керівника органу або установи.

40. Яке висловлювання вірно?

- а) Електронний цифровий підпис забезпечує легітимність безпаперових технологій документообігу;
- б) Упровадження електронного документообігу з урахуванням практики успішно реалізованих проєктів в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування має здійснюватися поетапно;
- в) В Україні створено необхідну нормативно-правову базу для функціонування електронного документообігу;
- г) усі варіанти вірні.

41. У якому з варіантів перераховані антивірусні програми...?

- а) FAR, Norton Moon, Descreet;
- б) Decision Cube, ADD, OLE, QRPreview;
- в) DivXCodec, Direct, Active;
- г) ESET NOD32, Norton Internet Security, Avast!

42. Брандмауер (файрвол) — це:

- а) захисний фільтр для повідомлень і входів до системи;
- б) засіб, що дозволяє відправляти команди на інший комп'ютер;
- в) захисний засіб для мережі Internet;
- г) засіб забезпечення сумісності програмного та апаратного забезпечення.

43. Принцип сучасного захисту інформації можна виразити так:

- а) пошук оптимального співвідношення між доступністю й безпекою;
- б) забезпечення максимальної доступності при будь-якому

захисту інформації;

в) забезпечення максимального захисту при будь-якій доступності інформації;

г) пошук найбільш дешевого захисту.

44. *Основними ранніми ознаками зараження комп'ютера вірусом не є:*

а) стирання інформації у системних областях пам'яті;

б) збій при завантаженні операційної системи;

в) уповільнення роботи комп'ютера;

г) незрозумілі системні повідомлення.

45. *Ознаки активної фази вірусу – це:*

а) зникнення даних, файлів, програм;

б) різноманітні мультимедійні ефекти;

в) незрозумілі системні повідомлення;

г) усе разом.

46. *Зараз основний канал поширення вірусів – це:*

а) усе разом;

б) електронна пошта;

в) соціальні мережі;

г) сторінки Інтернет.

47. *Яка з задач захисту від вірусів та інших інформаційних загроз відносно зайва?*

а) ремонт ПК;

б) профілактика;

в) лікування;

г) усе разом потрібно.

48. *До загальних засобів, що допомагають запобігти зараженню і його руйнівним наслідкам не відносять:*

а) уважне читання спаму;

б) уважне ставлення до інформації, що одержуєте з Інтернету;

в) грамотне налаштування Web-браузерів на безпечну роботу;

г) установку усіх необхідних драйверів і своєчасне їх поновлення.

49. *Обережно працювати з поштовими повідомленнями означає наступне:*

- а) при одержанні підозрілого посилання передзвонювати адресатові для перестраховки;
- б) запускати файли, що прийшли поштою від друзів по переписці, без їхньої перевірки антивірусними програмами;
- в) відкривати підозрілі вкладення в листах;
- г) усе разом не вірно.

50. *До спеціальних засобів, що допомагають запобігти зараженню і його руйнівним наслідкам не відносять використання:*

- а) тільки ліцензійних операційних систем;
- б) спам-фільтрів;
- в) антивірусних програм;
- г) брандмауерів.

51. *Найпоширенішими типами шкідливих програм, що псують комп'ютерні дані є:*

- а) хробаки й троянські програми;**
- б) програми-шпигуни й хакерські утиліти;
- в) руткіти й хакерські утиліти;
- г) класичні віруси.

52. *За даними європейських Узгоджених Критеріїв Оцінки Безпеки Інформаційних Технологій, безпека включає в себе наступні складові:*

- а) цілісність;
- б) конфіденційність;
- в) доступність;
- г)) всі варіанти вірні.**

53. *Методи захисту інформації регулюванням використання всіх ресурсів ІС та ІТ — це:*

- а) перешкода;
- б) захисний фільтр для повідомлень і входів до системи;
- в управління доступом;**

г) усе разом.

54. Шифрування засноване на тому, що для шифрування і дешифрування використовуються різні ключі, які пов'язані між собою — це:

- а) Асиметричне шифрування;**
- б) Полусиметричне шифрування;
- в) Симетричне шифрування;
- г) усе разом..

55. Якщо комп'ютер не захищений при підключенні до Інтернет, хакери можуть:

- а) встановити програмний код, що знищить файли або викличе збої в роботі Windows;
- б) можуть використати ваш комп'ютер для атаки на інші комп'ютери;
- в) можуть одержати доступ до особистої інформації;
- г) усе разом.**

56. Особистий ключ ЕЦП є унікальною послідовністю символів довжиною...:

- а) 264 біти;**
- б) 64 біти;
- в) 24 біти;
- г) 264 байти.

57. Сукупність певних обставин і факторів як усередині організації, так і назовні, що впливають на прийняття рішень це:

- а.) інформаційне забезпечення управління;
- б.) інформаційна модель;
- в.) організаційна модель;
- г.) середовище організації.

58. Необхідність застосування електронних документів і використання можливостей, що надає електронний документообіг в Україні стала на порядку денному в ...

- а) другій половині 80-х років минулого ХХ століття;

- б) другій половині 70-х років минулого XX століття;
- в) другій половині 10-х років XXI століття;
- г) другій половині 90-х років минулого XX століття.

59. *Яке висловлювання стосовно етапів упровадження електронного документообігу в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування вірно?*

- а) створення дієвого ІТ-підрозділу;
- б) аналіз процесів документообігу та затвердження концепції реорганізації;
- в) навчання діловодів, підключення їх до системи;
- г) усі варіанти вірні.

60. *Електронний офіс це система всебічного використання в управлінській діяльності:*

- а) засобів обчислювальної техніки;
- б) комп'ютерних мереж і телекомунікацій;
- в) інших зразків високопродуктивної офісної техніки;
- г) усі варіанти вірні.

ТЕХНОЛОГІЇ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

1. *Стратегічний підхід широко застосовується, оскільки:*

- a) допомагає свідомо уявити, що й навіщо робити і чого не треба робити;
- b) орієнтує на осмислення управлінської діяльності крізь призму головного призначення країни, регіону, міста;
- c) спрямовує щоденні рутинні дії на осмислений рух до заданої цілі;
- d) орієнтує на плюралізм підходів і позицій, на співробітництво для узгодження інтересів.

2. *Стратегія - це*

- a) узагальнююча концепція дій;
- b) модель досягнення цілей;
- c) пріоритети і основні напрямки діяльності;
- d) генеральна лінія в управлінні.

3. *Характерні риси стратегічного управління*

- a) має широкий горизонт бачення, який виходить за межі організації і досліджує зовнішнє середовище;
- b) взаємо пов'язує всі проблеми, об'єднує всі рівні й вертикалі організації, замикаючи їх на цілі;
- c) орієнтоване на широкий спектр соціально-політичних інтересів в організації та поза нею;
- d) відбувається в умовах підвищеної невизначеності.

4. *Характерні риси поточного управління:*

- a) вдосконалення внутрішнього середовища організації;
- b) локальне, сконцентроване на окремих завданнях;
- c) діє в межах окремих напрямків діяльності, спеціалізованих завдань і професійних інтересів;
- d) безперервне.

5. *Стратегічне планування - це:*

- a) планування, що виділяє найбільш істотне у всьому комплексі змін;
- b) особливий вид розумової діяльності, що пов'язаний з

невизначеністю майбутнього й підвищеною складністю;

- c) план організації, що має охоплювати період принаймні від 3 до 5 років;
- d) процес координування цілей, нових можливостей та внутрішнього потенціалу організації, який базується на стратегічному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища організації та стратегічному синтезі для формування стратегії розвитку.

6. Ключові питання стратегічного планування - це:

- a) якою є організація на сьогодні, її стан?
- b) як забезпечити процес управління ресурсами?
- c) як дістатися нового, кращого стану організації?
- d) як вирішити кадрові питання?

7. Зміст стратегічного плану організації включає:

- a) визначення досягнень організації;
- b) визначення функціональних особливостей організації;
- c) визначення місії та довгострокових цілей установи;
- d) законодавче обґрунтування встановлених цілей.

8. Основна вимога до стратегічного плану:

- a) програмні цілі повинні бути узгоджені з місією та цілями організації;
- b) стратегії досягнення для кожної цілі та завдання мають роз'яснювати, яким чином завдання будуть вирішені;
- c) кожне завдання має супроводжуватись списком показників, за допомогою яких можна виміряти її виконання;
- d) завдання програми не мають бути складними.

9. Найбільш суттєвий чинник об'єктивної складності стратегічних проблем у соціальних системах - це:

- a) високий рівень відповідальності виконавців за доручену справу;
- b) відсутність можливості для творчого та ділового зростання персоналу;
- c) відсутність стратегічного мислення працівників;
- d) нестача інформації для структуризації та опрацювання

проблем під час здійснення управління за слабкими впливами .

10. *Основа риса стратегічної ментальності управлінця - це:*

- a) розуміння “пасток” стратегічного планування;
- b) орієнтація діяльності на громадянина-споживача управлінських та громадських послуг;
- c) комунікативність при вирішенні певної проблеми;
- d) постійна готовність до змін, усвідомлення шляхів і засобів подолання опору змінам.

11. *Основний результат циклу стратегічного управління - це:*

- a) оцінка показників результативності програм;
- b) визначення напрямків розвитку на майбутнє;
- c) з'ясування причин відхилень;
- d) моніторинг показників результативності програм.

12. *Зміст стратегічного синтезу:*

- a) формування опорної стратегії;
- b) формування індикаторів реалізації стратегії;
- c) застосування проектного підходу;
- d) доопрацювання опорної стратегії.

13. *Програмно-цільове управління - це:*

- a) програми діяльності уряду;
- b) національні проекти;
- c) метод реалізації пріоритетних напрямків розвитку шляхом застосування програм;
- d) спрямування ресурсів держави на вирішення актуальних проблем її розвитку.

14. *Публічна програма - це:*

- a) комплекс взаємопов'язаних заходів і завдань, спрямований на досягнення конкретних кінцевих цілей публічного управління, узгоджених за термінами їх реалізації та складом виконавців;
- b) певна послідовність дій;
- c) засіб досягнення цілей розвитку;
- d) проект проектів.

15. *Основна мета формування публічних програм – це:*

- a) підпорядкування їх певній системі;
- b) використання управлінських важелів;
- c) загальне керівництво для дій та прийняття рішень;
- d) розроблення документів, які визначають на певний період часу комплекси заходів з розв'язування пріоритетних соціально-економічних, екологічних, науково-технічних та інших суспільних проблем.

16. *Основний результат виконання публічної програми - це:*

- a) застосування нових технологій управління;
- b) впровадження комплексної системи моніторингу;
- c) відпрацювання механізму фінансування;
- d) досягнення передбачених цілей розвитку у повному обсязі.

17. *Основна передумова розроблення програмно-цільових управлінських рішень:*

- a) визначення державних пріоритетів розвитку відповідних сфер, галузей, територій на певний період розвитку;
- b) створення та підтримка відповідних "центрів зростання";
- c) виявлення негативних чинників, на які слід впливати інструментами публічної влади, передусім фінансовими;
- d) визначення та регулярний перегляд переліків та графіків впровадження програм і проектів.

18. *Основний результат застосування публічних програм - це:*

- a) раціональне використання публічних ресурсів для задоволення пріоритетних потреб суспільства;
- b) визначення видів і напрямів діяльності та їх пріоритетів;
- c) визначення послідовності виконання завдань;
- d) узгодження дій у встановленому порядку.

19. *Основне у застосуванні пілотних проектів :*

- a) оцінювання необхідних для реалізації ресурсів;
- b) перевірка можливості та повноти реалізації проекту в конкретних умовах;

- c) підготовка необхідної документації та супровідних документів і забезпечення їх якості;
- d) підготовка кваліфікованих фахівців та отримання необхідного досвіду відповідного проектування.

20. *Головне у програмно-цільовому управлінні - це:*

- a) поточний контроль;
- b) корекція завдань;
- c) розподіл ресурсів;
- d) ефективне забезпечення реалізації пріоритетних цілей та завдань.

21. *Основний недолік в процесі реалізації публічних програм - це:*

- a) порушення керованості програмно-цільового управління;
- b) застосування застарілих підходів, поглядів, методів та технологій;
- c) розрив між рішенням та його виконанням;
- d) недотримання принципів публічного управління.

22. *Найважливіший етап у формуванні програм - це:*

- a) отримання завдання на розробку програми;
- b) визначення головної мети і основних цілей;
- c) визначення переліку проблем;
- d) початок формування дерева цілей.

23. *Найважливіший етап підготовки завдань програм - це:*

- a) ранжування заходів;
- b) підбір методів та інструментів досягнення цілей;
- c) визначення взаємо-залежності заходів;
- d) вибір конкретних заходів.

24. *Найбільш складний етап техніко-економічного проектування у формуванні програм - це:*

- a) визначення ресурсів для реалізації програми;
- b) визначення вартості реалізації програми;
- c) розрахунок альтернативного варіанту програми;
- d) визначення засобів здешевлення реалізації програми.

25. *Найвідповідальніший етап завершення проектування у формуванні програм - це:*

- a) забезпечення супроводу програми;
- b) формалізація даних про заходи;
- c) оформлення програми;
- d) передача замовнику.

26. *Найсуттєвіший фактор успіху реалізації програми - це:*

- a) визначення організації-координатора;
- b) упередження неузгодженості між окремими елементами, засобами, методами управління;
- c) використання добре відпрацьованих інструментів для реалізації цілей проекту;
- d) відповідність стратегії формування і впровадження програми соціально-економічним умовам.

27. *Який захід у програмах потребує найбільшої уваги при її розробленні:*

- a) вибір відповідальних виконавців;
- b) визначення необхідних обсягів фінансування;
- c) визначення термінів виконання (початок, закінчення);;
- d) визначення очікуваних основних результатів.

28. *Адміністративна реформа - це:*

- a) вид політико-правової реформи, яка здійснюється у сфері виконавчої влади та стосується як її організаційної структури, функцій, кадрового забезпечення, так і взаємовідносин з місцевим самоврядуванням;
- b) реформа, що має на меті вирішення проблеми становлення й розвитку сильної та ефективної виконавчої влади;
- c) комплекс узгоджених заходів, спрямованих на системну перебудову органів виконавчої влади, запровадження досконаліших форм і методів їх діяльності;
- d) формування ефективної організації виконавчої влади та сучасної системи місцевого самоврядування, запровадження нової ідеології їх функціонування, організацію на нових засадах публічної служби та служби в органах місцевого самоврядування, запровадження раціонального адміністративно-

територіального устрою.

29. *Основне завдання реформування територіальної влади в Україні – це:*

- a) оптимізація системи публічної влади на регіональному та субрегіональному рівнях;
- b) встановлення територіальної основи місцевого самоврядування;
- c) зміцнення матеріальної та фінансової бази місцевого самоврядування;
- d) чіткий розподіл сфери компетенції та повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади, а також органами місцевого самоврядування різного територіального рівня.

30. *Прийняття управлінських рішень - це:*

- a) управлінська діяльність керівників організацій та установ;
- b) вибір однієї з альтернатив;
- c) одна з основних управлінських функцій;
- d) результат діяльності суб'єктів управління.

31. *Найбільш сучасна модель публічного управління - це:*

- a) добротне врядування (Good governance);
- b) державний менеджмент;
- c) новий державний менеджмент;
- d) модель Макса Вебера.

32. *Найбільш важливий аспект впливу на прийняття управлінських рішень у публічному управлінні – це:*

- a) інноваційний;
- b) функціональний;
- c) інформаційний;
- d) ціннісний.

33. *Перший етап у процесі прийняття управлінських рішень - це:*

- a) розроблення альтернатив рішень;
- b) визначення обмежень та критеріїв прийняття рішень;

- c) оцінювання кожної з альтернатив рішень;
- d) виявлення та діагностування проблем.

34. *Основне питання при прийнятті управлінських рішень - це:*

- a) Що робити?;
- b) Кому робити?;
- c) Як робити (за якою технологією)?;
- d) Що це дасть?.

35. *Найбільш небезпечна за наслідками управлінська патологія у публічному управлінні - це:*

- a) зростання без розвитку;
- b) панування структури над функціями;
- c) формування рішень відповідно до очікувань вищих керівників;
- d) дублювання існуючого організаційного порядку у наказах, розпорядженнях, інструкціях.

36. *Найважливіший результат консалтингу у публічному управлінні - це:*

- a) рекомендації для поточної діяльності;
- b) об'єктивна та професійна оцінка управлінських ситуацій;
- c) доступність на будь-якому етапі управлінського процесу;
- d) випереджаючий характер висновків і пропозицій щодо використання інновацій, нової інформації та нових інформаційних технологій.

37. *Комунікативна тактика - це:*

- a) низка міркувань з реалізації пропозицій;
- b) проведення інформаційних брифінгів;
- c) запровадження моніторингу громадського настрою;
- d) підготовка до міжвідомчої координації.

38. *Пріоритетний напрямок розвитку електронного врядування в Україні - це:*

- a) формування та розвиток інфраструктури відкритих даних;
- b) розвиток електронних довірчих послуг;
- c) розвиток електронного документообігу;

d) формування та розвиток системи електронного урядування.

39. *Основний принцип надання публічних адміністративних послуг - це:*

- a) стабільність;
- b) відкритість та прозорість;
- c) верховенство права ;
- d) доступність.

40. *Найбільш важлива форма планування нормотворчості - це:*

- a) розроблення проектів нормативно-правових актів в рамках робочої програми уряду;
- b) планування нормотворчості на рівні структурних підрозділів міністерств і відомств;
- c) планування законотворчої діяльності Верховної Ради України;
- d) відомчі плани нормотворчості.

41. *Форсайт - це:*

- a) технологія передбачення;
- b) засіб прогнозування;
- c) інструмент стратегічного управління;
- d) метод поточного проектування.

42. *Основний результат регіонального Форсайту - це:*

- a) інвестування в регіональні та місцеві дослідження, стратегії, проекти;
- b) вивчення поточної, середньострокової та довгострокової динаміки регіону;
- c) виявлення та розробка загальної стратегії реалізації найбільш важливих напрямків розвитку;
- d) забезпечення менеджменту проекту передбачення розвитку.

43. *Основна відмінність застосування технології форсайту від унормованого державою регіонального прогнозування - це:*

- a) фінансується не обов'язково з державного бюджету;

- b) ініціюється та керується не тільки міськими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування;
- c) враховує швидкоплинність суспільного життя, яке постійно змінюється та потребує систематичного перегляду (актуалізації) прогнозів для збереження їх потрібності суспільству;
- d) розглядається та пропонується кілька альтернатив, й не тільки тих, що задовольняють владу та олігархію.

44. *Основна відмінність застосування технології форсайту від унормованого стратегічного планування розвитку регіонів - це:*

- a) не прив'язана до державного бюджетного фінансування;
- b) не має нормативно-правового закріплення методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку;
- c) може ініціюватися не тільки регіональними органами державної влади та органами місцевого самоврядування;
- d) не є обов'язковим елементом системи передбачення та прогнозування для всіх регіонів та районів України.

45. *Яка з зазначених складових структури програми з підготовки фахівців з публічного управління та адміністрування є недоречною?*

- a) концепція програми (підстава для розробки, актуальність, характеристика вихідного стану, основні принципи та ідеї побудови, етапи реалізації, прогнозування результатів реалізації);
- b) основна частина, що містить заходи з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у даній сфері діяльності, а саме щодо: розвитку відповідної практики та впровадження технологій здійснення такої діяльності;
- c) обґрунтування відмінності від програм інших курсів;
- d) техніко-економічне обґрунтування ефективності заходів.

46. *Який з зазначених результатів аналітичної роботи є недоцільним?*

- a) вироблення нових знань щодо об'єкта аналізу та чинників впливу на нього;

- b) виявлення нових питань і проблем, що потребують вирішення;
- c) ігнорування досвіду інших організацій;
- d) підготовка та вибір альтернативних управлінських рішень для вирішення проблеми.

47. *Яка з наведених особливостей не притаманна стратегічному плануванню на регіональному рівні?*

- a) відсутність загальної методики проведення;
- b) врахування чинних національних стратегій розвитку;
- c) охоплення стратегічним плануванням всіх регіонів та районів України;
- d) ініціювання (замовлення) розробки органами державної влади вищого, центрального та регіонального рівнів державного управління.

48. *Яка з наведених особливостей не притаманна прогнозуванню на регіональному рівні?*

- a) наявність загальної методики проведення;
- b) відсутність нормативно-правового визначення та врегулювання;
- c) середньострокова періодичність прогнозів;
- d) фінансування здійснюється з бюджетів регіонів.

49. *Який з зазначених напрямків не сприяє вдосконаленню та розвитку проблемно-орієнтованих нормативно-правових баз?*

- a) формування достатнього складу актів вищих органів центральної влади;
- b) впровадження і системна актуалізація інформаційно-методичного ресурсу відповідної діяльності;
- c) відмова від моніторингу стану нормативно-правових баз відповідної діяльності, зокрема проблем, що потребують правового врегулювання;
- d) приведення у відповідність з економічними можливостями держави.

50. *Зазначте недоречну дію щодо формування нових проблемно-*

орієнтованих нормативно-правових баз:

- a) виявлення реальних проблем;
- b) аналіз проблем на віддалену перспективу;
- c) співставлення діючих вітчизняних нормативно-правових баз з зарубіжними;
- d) розроблення та впровадження відповідних механізмів правозастосування.

ПРИКЛАДИ ТИПОВИХ СИТУАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ, ЩО ВКЛЮЧЕНІ В АТЕСТАЦІЙНИЙ ЕКЗАМЕН

Завдання № 1. Аналіз фаз еволюції системи стратегічного управління

Проаналізувати процес формування сучасних підходів до теорії та практики стратегічного управління у формі наступної таблиці:

Таблиця 1

Аналіз фаз еволюції системи стратегічного управління

Аналіз фаз еволюції систем планування Тип передбачення майбутнього	Переваги	Недоліки
<i>Бюджетування</i> (майбутнє-незмінне минуле)		
<i>Довгострокове планування</i> (майбутнє-екстрапольоване минуле)		
<i>Стратегічне планування</i> (майбутнє – це рішення щодо змін ситуації на ринках)		
<i>Стратегічне управління</i> (майбутнє – визначене у стратегічних рішеннях)		

Завдання № 2. Стратегічне управління як реалізація цільового методу

На рис. подана розширена блок-схема процесу стратегічного управління з урахуванням прийняття рішень. Кожен блок позначений порядковим номером, до якого нижче подано інтерпретацію. До деяких блоків інтерпретація не наведена. Заповнити пропущені інтерпретації, враховуючи особливості, елементи, цілі та логіку побудови стратегії.

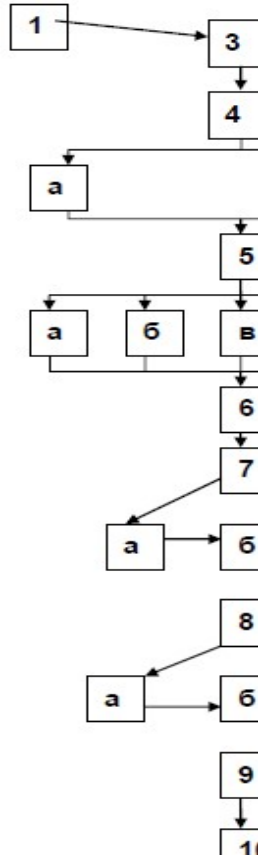


Рис. Розширена блок-схема процесу стратегічного управління

Інтерпретація блоків: 1 – ?
 2 – ?
 3 – ситуація, аналіз
 4 – розробка стратегії

8 – процес прийняття рішення
 а – ?
 б – ?
 в – ?

- | | |
|-------------------------|---------------------------|
| 5 – ? | 9 – оформлення рішення |
| а – за кадрами | 10 – ? |
| б – за матеріалами | а – кому |
| в – за технікою | б – як |
| г – за технологією | в – ? |
| д – ? | г – де – коли |
| 6 – прогноз результатів | д – ? |
| 7 – ? | 11 – ? |
| а – збір | а – пропаганда рішення |
| б – обробка | б – мобілізація колективу |
| в – аналіз | в – ? |
| | 12 – ? |

Завдання № 3 . PEST аналіз

Визначте найбільш впливові зовнішні фактори на обсяги продажу підприємства, на якому ви проходили практику з використанням PEST аналізу. Зробіть висновки.

Методичні рекомендації: В першу колонку таблиці 3 впишіть фактори зовнішнього середовища, що можуть вплинути на обсяги продажу підприємства, на якому ви проходили практику.

Оцініть ступінь впливу кожного фактору на обсяги продажу і прибуток за 3-х бальною шкалою, де:

1- вплив фактора незначний, будь-яка зміна фактора практично не впливає на діяльність;

2- тільки значна зміна фактора впливають на продажі і прибуток компанії;

3- вплив фактора високий, будь-які коливання викликають значні зміни в продажах і обсягах отриманого прибутку.

Самостійно або з залученням експертів оцініть ймовірність зміни кожного фактора за 5-ти бальною шкалою, де 1 - низька ймовірність, 5 - висока ймовірність. Потім розрахуйте середню експертну оцінку та визначте значимість фактора для діяльності компанії з урахуванням ваги (впливу фактора) за формулою:

$$O_{\phi} = OE_{сер} * (B_{\phi} / \sum B_{\phi}),$$

де $OE_{сер}$ - оцінка експертів за кожним фактором,
 $B_{ф}$ - вплив кожного фактору,
 $\sum B_{ф}$ – загальна оцінка впливу всіх факторів.
 В таблицях приведені приклади розрахунків.

Таблиця 1

Експертна оцінка факторів впливу

Опис факторів	Вплив факторів	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з коригуванням на вагу
		1	2	3	4	5		
<i>Політичні фактори</i>								
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4	0,18
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0	0,07
...								
<i>Економічні фактори</i>								
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0	0,56
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0	0,44
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6	0,12
...								
<i>Соціально-культурні фактори</i>								
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0	0,19
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2	0,31
...								
<i>Технологічні фактори</i>								
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0	0,22
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6	0,51
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6	0,40
...								

Розподіліть всі фактори в таблиці 2 PEST аналізу у відповідних осередках в порядку убудування значущості.

Таблиця 2

PEST аналіз

ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Фактор 2	0,18	Фактор 1	0,56
Фактор 1	0,16	Фактор 2	0,44
Фактор 3	0,07	Фактор 3	0,12
...		...	
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Фактор 3	0,31	Фактор 2	0,51
Фактор 1	0,27	Фактор 3	0,40
Фактор 2	0,19	Фактор 1	0,22
...		...	

Завдання № 4. Перспективи просування компанії «Агротех» на ринку

Компанія «Агротех» була заснована у 1993 р. і нині є лідером на українському ринку продажів сільськогосподарської техніки та комплектуючих до них. В компанії працює понад 1000 працівників, які у доповнення до базової освіти пройшли цільове навчання за спеціальними програмами підприємств-виробників в Україні та за кордоном, що підтверджено іменними сертифікатами.

На кінець 2018 р. мережа магазинів «Агротех» охоплювала 123 торговельних об'єкти, що розташовані у 62 обласних і районних центрах України. Сукупна торговельна площа магазинів мережі «Агротех» складає понад 73 тис. кв. м. Компанія «Агротех» завоювала довіру понад 60 компаній-виробників. Магазины мережі «Агротех» прагнуть відрізнятись

широким асортиментом товарів, продуманою ціновою політикою, персональним підходом до кожного покупця. Дисконтні картки «Агротех», що діють у цій мережі, дозволяють оптимізувати витрати на купівлю сільськогосподарської техніки, а постійно діюча система скидок і спеціальних пропозицій спрямована на сприйняття покупцем вигідності придбання.

Компанія «Агротех» здійснює продаж товарів у кредит, безкоштовну доставку техніки покупцям, гарантійне та післягарантійне обслуговування. Компанія має власний парк автомобілів, які доставляють товари на склади і в магазини, а також покупцям - до місця експлуатації.

Своїми особливими рисами компанія «Агротех» вважає максимальну увагу до потреб клієнтів і постійну увагу до покупців. З метою підвищення якості обслуговування і забезпечення постійного зв'язку зі споживачами компанією створено інформаційний центр «Агротех-інформ», який надає інформацію про розташування найближчих торговельних точок цієї мережі, проведення поточних акцій, консультування з питань експлуатації техніки тощо. Стрімке зростання користувачів Інтернету в Україні дає можливість використовувати потужний комунікаційний засіб – Web-сайт, який надає інформацію про новини компанії, наявні вакансії, електронні адреси фахівців компанії, адреси магазинів компанії «Агротех» тощо.

Фахівці компанії вважають, що розроблена рекламна стратегія дозволяє інформувати покупців про унікальні переваги мережі магазинів «Агротех» і спеціальні пропозиції провідних фірм-виробників у цих магазинах. Використовуючи для рекламних кампаній усі можливі засоби масової інформації - телебачення, радіо, рекламу на транспорті, друковану рекламу.

Захопивши сьогодні понад 25% українського ринку сільськогосподарської техніки, компанія «Агротех» планує подальше збільшення обсягу продажів, активне регіональне розширення і подальше підвищення якості обслуговування

Запитання:

1. Як змінюється ринок сільськогосподарської техніки в

Україні та які його рушійні сили необхідно враховувати при формуванні стратегії діяльності?

2. Чи можна вважати ринок сільськогосподарської техніки достатньо прогнозованим? Як можна оцінити стабільність тенденцій ринку? Яку інформацію для цього необхідно отримати і якими інформаційними джерелами скористатися?

3. Які конкурентні переваги покладено в основу стратегії розвитку компанії «Агротех»? Чи є вони достатньо стабільними і оригінальними?

4. Чи може компанія «Агротех» співпрацювати зі своїми конкурентами у певних сферах діяльності? Якщо так, то наведіть приклади.

Завдання № 5. Стратегічний аналіз АТ «Томат»

АТ «Томат» зареєстроване у 1995 р. й об'єднує підрозділи з вирощування, збирання, транспортування і переробки томатів у високоякісну продукцію – кетчуп. Обсяг споживання томатних приправ в Україні упродовж останніх десяти років неухильно зростає. Виходячи із сучасних тенденцій економіки України в цілому та ринку томатних приправ зокрема можна розраховувати й на подальше стійке зростання споживання цього продукту харчування.

Сприятливі кліматичні умови півдня України, використання районованих сортів томатів, удосконалення технології їх механізованого збирання та зберігання, нова технологія виготовлення кетчупів, багаторічний досвід роботи менеджерів підприємства у переробній промисловості дозволяє прогнозувати, що продукт матиме високу якість, доступну ціну і постійний попит споживачів.

Приймаючи рішення про збільшення виробництва кетчупу, керівництво вивчило три групи конкурентів:

1. Гуртові та роздрібні постачальники кетчупів з країн Східної Європи. Їх продукція характеризується достатньою якістю і доступною ціною. Однак споживачі звертають увагу на використання при виробництві такої продукції барвників, консервантів

2. Гуртові та роздрібні постачальники кетчупів з країн

Західної Європи. Перевагою цих конкурентів є чітке дотримання графіків поставок, постійна наявність продукції в магазинах, добре поставлена реклама, яскрава упаковка, дрібне фасування товару, що дозволяє купувати продукцію в мінімально необхідній кількості. З іншого боку, ця продукція відрізняється високою ціною.

3. Вітчизняні виробники кетчупу або його замінників. Перевагою цих конкурентів є досить високий рівень якості продукції, а також доступна ціна. Однак, часті порушення графіків поставок, зумовлені перебоями у виробництві і транспортуванні, часто призводять до її відсутності. Крім того, неприваблива, неяскрава і незручна упаковка обмежує обсяги продажу. Асортимент продукції оновлюється рідко.

Реально оцінюючи свої можливості, АТ «Томат» упродовж останніх трьох років довело виробництво продукції до 12 тисяч упаковок (0,5 л. кожна), що дозволило дещо потіснити конкурентів-імпортерів, забезпечивши високу якість продукції і доступну ціну, а також розпочати експорт продукту в країни близького зарубіжжя.

У наступному році АТ «Томат» планує довести експортні поставки в країни близького зарубіжжя до 15% обсягу виробництва та збільшити обсяг продаж кетчупу через мережу фірмових магазинів до 20% (відносно попереднього року), виробляючи при цьому п'ять сортів кетчупу, включаючи його дієтичний різновид.

Ціну реалізації кетчупу буде встановлено в розмірі \$0,75 за 0,5л, що на 30-32% нижче цін конкурентів (при собівартості однієї упаковки \$0,55). Паралельно розглядається варіант підвищення ціни на продукцію до рівня цін конкурентів з тією метою, щоб уникнути підсвідомого заниження споживачами реальної якості продукції. При цьому планується збільшення витрат на просування продукції на 0,6 грн. за банку.

Зростаючому попиту на продукцію АТ «Томат» сприятиме нова упаковка з дозатором, а також подана на упаковці рецептура виготовлення, рецепти застосування кетчупу, цільова рекламна кампанія. Загальні витрати на проведення відповідних маркетингових заходів оцінюються в обсязі 13-15% від рівня річних виробничих витрат.

Завдання: 1. Проведіть стратегічний аналіз підприємства, заповніть матрицю SWOT і визначте проблемні поля у діяльності АТ «Томат». 2. Як можна оцінити стратегічний потенціал підприємства? 3. Сформулюйте основну мету діяльності АТ «Томат». 4. Виявіть конкурентні переваги продукції АТ «Томат» порівняно з продукцією конкурентів

Завдання № 6. Стратегічна орієнтація ТОВ «Світанок»

ТОВ «Світанок» – торговельна підприємство, яке розпочало свою діяльність 3 роки тому з продажу покрівельних матеріалів нового покоління, поступово відкриваючи нові напрямки роботи. Сьогодні підприємство «Світанок» надає повний комплекс послуг з розрахунку, монтажу, гарантійного обслуговування покрівель, продовжуючи продавати покрівельні та супроводжуючі матеріали, водостічні системи, будівельний інструмент для виконання покрівельних робіт, розсувні драбини, будівельні ліси, бетономішалки та мансардні вікна. На цей час на підприємстві невеликі обсяги реалізації продукції, що, на думку керівництва, зумовлено відсутністю якісної реклами та низьким рівнем маркетингу.

Підприємство пропонує широкий вибір товарів тільки високої якості, відаючи перевагу екологічно чистим і довговічним матеріалам, тому що надійна покрівля - важливий елемент успішного будівництва. Товари належать до високої цінової категорії, але існує певна гнучкість цін залежно від замовлення клієнта. На фірмі працюють компетентні спеціалісти, здатні до впровадження нових продуктів, технологій виробництва, технологій управління тощо.

Зовнішнє середовище характеризується розвитком ринку будівництва і зростанням попиту на сучасні якісні матеріали, тому рівень конкуренції посилюється у зв'язку з появою на ринку нових конкурентів.

Завдання: поставте себе на місце ТОВ «Світанок» і сформулюйте його місію.

Методичні рекомендації: для виконання даного завдання використовуйте таблиці 1-3 та приведені в них приклади-

підказки.

Таблиця 1

Дайте відповідь на наступні питання

Питання	Напишіть докладну відповідь	Подивіться на докладну відповідь і скоротіть її, залишивши тільки ключові слова	Приклад-підказка
Що робить компанія, що вона продає? <i>(Опишіть ринок бізнесу)</i>			Ми продаємо дитячі товари
Для кого існує компанія? <i>(Опишіть аудиторію бізнесу)</i>			Для тих, хто має дітей
Ключові потреби споживача, які прагне вирішити компанія? <i>(Основна мета покупки товару компанії)</i>			Зробити життя своєї дитини комфортнішим
Що визначає успіх компанії чи що зробить її успішною в майбутньому? <i>(1-2 ключових відмінних властивостей компанії, які краще конкурентів)</i>			Ми виявляємо високий рівень турботи і уваги до кожного покупця.
Яким чином досягається успіх? <i>(Опис докладних дій, які проводить компанія для формування відмінних властивостей, описаних вище)</i>			У нас найбільший асортимент. Ми продаємо тільки якісні перевірені бренди. Товари з великим діапазоном цін. Завжди нові колекції і цікаві новинки ринку. Кваліфікований персонал.

Таблиця 2

Дайте відповідь на наступне питання

Узагальнити відповіді в одне- два речення	Приклад-підказка
	Надати кожній мамі доступ до сучасних дитячих товарів і зробити життя кожного малюка різноманітним і цікавішим

Таблиця 3

Проаналізуйте визначення місії, яке було отримано за критеріями

Місія компанії, яку отримано	Критерій	Оцініть відповідь критерію від 1 до 3, де 1-не відповідає критерію 2 – відповідає в повному обсязі, 3-повністю відповідає	Відкоригуйте місію, яку отримали по параметрам, оцінка яких менше 2
	Відповідає на питання: яким чином ми робимо життя покупців краще?		
	Будується на відмінних від конкурентів характеристиках		
	Розкриває всі сильні сторони нашого товару		
	Після прочитання основна думка настільки однозначна і цілком зрозуміла, що її можна легко передати своїми словами		
	Добре запам'ятовується		
	Реалістична, відповідає тому, що в дійсності робить наш товар, не вводить покупця в оману		
	Будується на вигодах, які важливі для нашої аудиторії		

Завдання № 7. Оцінка стратегії підприємстві

На рибоконсервному комбінаті, що знаходиться в одному з невеликих населених пунктів півдня України, працює понад 600 працівників; обсяг реалізації продукції у минулому році становив 8 млн. грн. Комбінат є одним з найбільших рибоконсервних підприємств в Україні. Сьогодні комбінат – це єдине успішно діюче виробниче підприємство населеного пункту, і тому є основним місцем роботи для багатьох мешканців міста з населенням понад 16000 мешканців. Комбінат виробляє копчену і солону рибу, а також широку номенклатуру рибних консервів: рибу у власному соку, в олії та з добавками соусу. З рибних відходів виготовляють риб'ячий жир та муку.

Рибоконсервний комбінат має власні виробничі потужності з виробництва консервних банок та риболовецький флот, який складається з 5 кораблів і двох невеликих дерев'яних суден. На підприємстві також функціонують підрозділи, які безпосередньо не причетні до основної діяльності рибоконсервного комбінату. Це будинок відпочинку, гуртожиток та медичний центр.

Через невідповідність нормативів усіх виробничих потужностей підприємства європейським стандартам комбінат не має можливості експортувати свою продукцію до країн Європейської Співдружності, тому зовнішньоекономічну діяльність було сконцентровано лише на ринках СНД.

Ціни, за якими комбінат пропонує свою продукцію споживачам, суттєво не відрізняються від цін конкурентів. Однак гуртовики не виявляють особливої зацікавленості у продукції комбінату. Їх відмова від активної співпраці з рибоконсервним комбінатом пояснюється, як правило, надто високими цінами консервів цього підприємства. За умови збереження сучасного рівня цін комбінат не має широких перспектив реалізації своєї продукції гуртовим дистриб'юторам.

Запитання:

1. Який Ваш прогноз стратегічної поведінки підприємства?
2. Дайте характеристику ціновій політиці підприємства. Яка інформація необхідна для обґрунтування доцільності виробництва на комбінаті власного томатного соусу для виробництва рибних консервів?
3. Як можна раціонально використовувати технологічне обладнання та забезпечувати зайнятість персоналу протягом року, враховуючи сезонність вилову риби?
4. Які шляхи оновлення технологічної бази комбінату?
5. З яких позицій доцільно вдосконалювати стратегію розвитку підприємства? Дайте конкретні пропозиції.

Завдання № 8. Стратегічний аналіз підприємства «Садочок»

Створене у 2004 р. акціонерним товариством «АКВ» дочірнє підприємство "Садочок" розпочало свою діяльність з

підготовки та розробки технічної документації на виробництво соків і нектарів в упаковці "Тетра Брік Асептик" об'ємом 1л, сертифікації виробництва і укладання контрактів на постачання сировини.

Сьогодні компанія "Садочок" є лише виробником соків і нектарів. Вона не володіє значним виробничим потенціалом, що використовується для виробництва, а лише сплачує кошти за користування виробничими потужностями.

На сьогодні переважну частку вітчизняного ринку займають соки та нектари вітчизняного виробництва. На ринку соків України працюють два десятки заводів з лініями Tetra Pak, що дозволяє випускати продукцію світових стандартів якості і упаковки. Ринок сокової продукції України характеризується досить високим рівнем конкуренції, який обумовлений, в першу чергу, значними розбіжностями між реальною місткістю ринку, виробничими потужностями галузі та платоспроможністю вітчизняних споживачів. Низька купівельна спроможність потенційних споживачів та недостатньо сформована культура споживання соків в Україні загострюють конкуренцію між вітчизняними виробниками цієї продукції. Дослідження ринку показали, що уподобання споживачів щодо соків ґрунтуються сьогодні, насамперед, на їх купівельних можливостях, а не на прихильності до тих чи інших видів напоїв.

Підприємство "Садочок" ретельно планує обсяги закупівлі сировини на основі замовлень регіональними дилерами асортименту сокової продукції на наступний місяць, тож сокові концентрати закупаються з розрахунку необхідності в них на 1-1,5 місяці. На сьогодні асортимент підприємства "Садочок" представлений 9 типами соків та 4 типами нектарів.

Підприємство "Садочок" прагне утримувати рівень оптових цін на свою продукцію нижчим за аналогічну продукцію конкурентів, однак ніяк не впливає на встановлення ціни на свою продукцію в роздрібних торговельних підприємствах. Саме з цієї причини як один з варіантів дій розглядається доцільність відкриття власних торговельних точок. Очікується, що для забезпечення критичного рівня кількості торговельних точок, при якій виробник в змозі впливати на встановлення цін, витрати підприємства "Садочок"

необхідно збільшити на 10%.

Запитання:

1. На якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь і підприємство "Садочок"?

2. До якого типу підприємств належить підприємство "Садочок"?

3. Сформулюйте основні джерела формування конкурентних переваг для підприємства "Садочок".

4. Через які пункти диференціації продукції підприємство може впливати на купівельну поведінку потенційних споживачів і зменшити сезонність споживання соків?

5. Який тип стратегії доцільно обрати підприємству "Садочок":

а) стосовно однотипних товарів конкурентів;

б) стосовно диференціації власного товарного асортименту.

6. Наведіть аргументи (контраргументи) доцільності реалізації політики цінового стимулювання збуту продукції.

7. Оцініть доречність ідеї відкриття мережі власних торговельних точок.

Завдання № 9. Матриця конкурентоспроможності.

Використовуючи зібрану на ринку інформацію, приведену в таблиці 1, дайте оцінку конкурентній позиції кожного підприємства і зробіть висновок про доцільність для кожного підприємства *стратегії конкурентної поведінки*.

Під конкурентною перевагою розуміють характеристики або атрибути, що утримуються продуктом або маркою, які надають йому перевагу над безпосередніми конкурентами. Це перевага, коли вона існує, є відносною, тобто встановленою по відношенню до конкурентів, що займають на ринку найкращу позицію. Такого конкурента називають пріоритетним конкурентом.

Завдання: використовуючи зібрану на ринку інформацію, приведену в таблиці 1 за варіантом № 2, дайте оцінку конкурентній позиції кожного підприємства і зробіть висновок

про доцільність для кожного підприємства стратегії конкурентної поведінки.

Методичні рекомендації: розглянемо методику виконання на прикладі варіанту №1.

Таблиця 1

Вихідні дані для оцінки конкурентоспроможності підприємства

Показники	Варіант 1				Варіант 2			
	Підприємство А	Підприємство Б	Підприємство В	Підприємство Г	Підприємство А	Підприємство Б	Підприємство В	Підприємство Г
Об'єми продажів на цільовому сегменті ринку, тис. шт..	120	250	380	200	130	275	180	335
Собівартість одиниці продукції, грош.од	43	41	42	20	39	56	40	45
Прямі витрати на виробництво одиниці продукції, грош.од	25	40	30	15	18	45	32	25
Цінова еластичність попиту на продукцію підприємства	-2,32	-1,9	-2,5	-1,21	-1,7	-2,22	-1,18	-2,35

Визначаємо пріоритетного конкурента. Підприємство, яке має найбільші об'єми продажів, є лідером ринку і пріоритетним конкурентом для решти організацій. В даному випадку це підприємств В (380 тис. шт.). Для підприємства В, у свою чергу, пріоритетним конкурентом є Підприємство Б, що має найбільший об'єм продажів після Підприємства В.

1) *Розрахуємо ціна на продукцію підприємств за формулою:*

$$P = C \cdot (E / 1 + E)$$

де *C* – прямі витрати на виробництво продукту;

E – цінова еластичність.

$$\text{Підприємство А: } 25 * \frac{-2,32}{1 + (-2,32)} = 43,94$$

$$\text{Підприємство Б: } 40 * \frac{-1,9}{1 + (-1,9)} = 84,44;$$

$$\text{Підприємство В: } 30 * \frac{-2,5}{1 + (-2,5)} = 50,00$$

$$\text{Підприємство Г: } 15 * \frac{-1,21}{1 + (-1,21)} = 86,43$$

2) *Визначимо відношення ціни на продукцію кожного підприємства до ціни продукції пріоритетного конкурента:*

$$A: \frac{43,94}{50} = 0,89; \quad B: \frac{84,44}{50} = 1,69;$$

$$B: \frac{50}{84,44} = 0,59; \quad Г: \frac{86,43}{50} = 1,73.$$

3) *Визначимо відношення собівартості продукції кожного підприємства до собівартості продукції пріоритетного конкурента:*

$$A: \frac{43}{42} = 1,02; \quad B: \frac{41}{42} = 0,97;$$

$$B: \frac{42}{41} = 1,02; \quad Г: \frac{20}{42} = 0,47.$$

Таким чином, ми отримали співвідношення максимально допустимих цін і собівартості продукції по кожному підприємстві, які необхідно показати на матриці конкурентоспроможності (рис. 3.1).

$$A (0,89; 1,02); \quad B (1,69; 0,97);$$

$$B (0,59; 1,02); \quad Г (1,73; 0,47).$$

Знаходження в «північно-західному» і «південно-східному» квадрантах говорить про те, що підприємство перебуває або в край небезпечному становищі, або в ідеальній ситуації відповідно. Позиціювання в «південно-західному» квадранті передбачає використання підприємством стратегії лідерства в витратах. Позиціювання в «північно-східному» квадранті передбачає стратегію диференціації.

Підприємства Б і Г знаходяться в «південно-східній» квадранті (зона сприятливих відхилень), тому вони можуть вибрати стратегію диференціації за рахунок вищих цін в

порівнянні з конкурентами, або стратегію лідерства у витратах, оскільки собівартість продукції Підприємств Б і Г нижчий ніж у конкурентів.

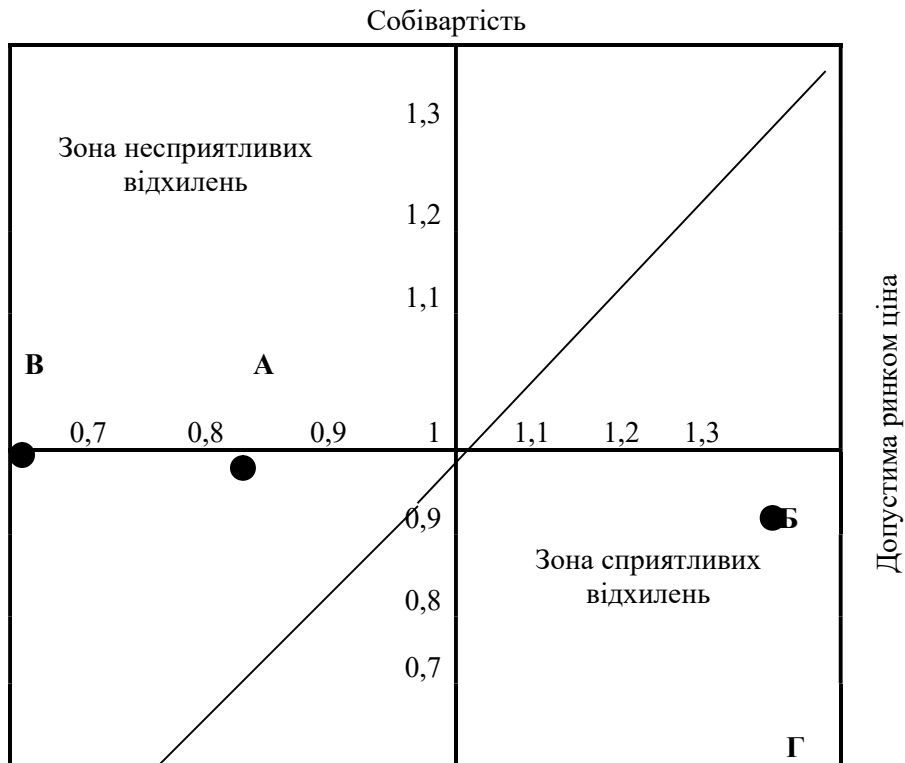


Рис. . Матриця конкурентоспроможності

Підприємства А і В знаходяться в зоні несприятливих відхилень, тому їм необхідний пошук виробництва і збуту нової, більш конкурентоздатної продукції, за рахунок скорочення або продажу старих підрозділів або удосконалення шляхом впровадження нових розробок, «ноу-хау».

Завдання № 10. Побудова матриці «MCKINSEY»

Проаналізуйте діяльність підприємства, на якому проходили практику і на їх основі побудуйте матрицю «McKinsey». Зробіть відповідні висновки.

Методичні рекомендації: розглянемо методику виконання на прикладі приведеному в табл. 1, 2 і на рис.:

Таблиця 1

Оцінка конкурентоспроможності товару на ринку

Критерії конкурентоспроможності	Вага фактора	Оцінка вираженості фактора от 1 до 10		Підсумкова оцінка Сегмент 1	Підсумков а оцінка Сегмент 2
	100%	Сегмент 1	Сегмент2	7,25	5,69
Товар компанії має унікальну перевагу (унікальні властивості, унікальні технології, унікальну бізнес-модель)	27%	8	3	2,16	0,81
Товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії від використання товаром	20%	9	9	1,8	1,8
Сила бренду, під яким реалізується товар порівнянна або вище, ніж у конкурентів (бренд має хороши імідж, високий рівень знання, лояльність аудиторії)	15%	5	10	0,75	1,5
Компанія володіє достатніми ресурсами для функціонування на новому ринку (фінансові, трудові, часові, кваліфікація)	12%	7	4	0,84	0,48
Компанія є гнучкою і може швидко адаптуватися до ринкових змін	10%	9	7	0,9	0,7
Рівень конкуренції в сегменті низький (гравці малоактивні, ринок не насичений і не поділений)	8%	2	2	0,16	0,16
Повільна реакція з боку конкурентів на діяльність компанії	8%	8	3	0,64	0,24

Крок №1: визначте критерії для оцінки конкурентоспроможності Вашого товару або скористайтесь даними табл. .

Крок №3 Визначення вагу (важливість) кожного критерію привабливості і конкурентоспроможності.

Крок №4 Оцініть кожен сегмент від 1 до 10, де 1 - найменш відповідає твердженням в стовпці А, а 10 - максимально відповідає твердженням.

Крок №5 Розрахуйте загальний бал

конкурентоспроможності і привабливості з урахуванням важливості критерію.

Крок №6 Додайте аналізовані сегменти в матриці відповідно до кількості набраних балів, рис.

Крок №7: визначте критерії для оцінки привабливості ринку, на який Ви хочете увійти або поточного ринку, табл. Дану таблицю заповнюємо аналогічно як і попередню.

Крок №8. Зробіть висновки і підготуйте план робіт.

Таблиця 2

Оцінка привабливості ринку

Критерії привабливості сегмента	Вага фактора	Оцінка вираженості фактора от 1 до 10		Підсумков а оцінка Сегмент 1	Підсумкова оцінка Сегмент 2
		Сегмент 1	Сегмент 2		
	100%			8,10	4,75
Обсяг продажів сегмента високий	12%	10	8	1,2	0,96
Темпи зростання сегмента високі або перевищує темпи зростання ринку	10%	9	5	0,9	0,5
Кількість гравців в сегменті трохи	9%	3	2	0,27	0,18
Інвестиції в рекламу в сегменті відсутні або знаходяться на низькому рівні	10%	8	4	0,8	0,4
Існують можливості для розширення асортименту в сегменті	5%	10	9	0,5	0,45
Низький рівень культури використання продукту (означає можливість зростання)	14%	8	4	1,12	0,56
Сила конкуруючих брендів не велика (низький рівень знання, лояльності, несформований імідж продукту)	12%	8	3	0,96	0,36
На ринку існують незадоволені і приховані потреби	15%	7	2	1,05	0,3
Прогнозується довгострокове зростання сегменту	8%	10	8	0,8	0,64
Ризики впливу зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціальних тенденцій) мінімальні	5%	10	8	0,5	0,4

Привабливість сегмента	Висока (8-10 балів)		Сегмент №1	
	Середня (4-7 балів)		Сегмент №2	
	Низька (0-3 бала)			
		Низька (0-3 бала)	Середня (4-7 балів)	Висока (8-10 балів)
Конкурентоспроможність товару компанії в сегменті				

Рис. Матриця «McKinsey»

Завдання № 11.

У табл. 1 наведені десять ситуацій, в яких може опинитись фірма. Оберіть для кожної ситуації одну або дві найбільш придатних стратегій з числа наведених у табл. 2 типових стратегій. Обґрунтуйте свій вибір.

Таблиця 1

Опис ситуацій

Ситуація	Стратегія
1	Коли можливості збуту обмежені в сенсі створення для організації стратегічних переваг в конкурентній боротьбі. Коли організація конкурує в швидкозростаючій галузі і очікується продовження розширення ринків збуту. Коли стабільність виробництва особливо цінна (це пов'язано з тим, що через власну систему збуту легше передбачати потребу ринку).
2	Коли постачальники організації дорогі, незговірливі або слабкі. Коли організація конкурує в швидкозростаючій галузі і очікується продовження розширення ринків збуту. Коли організація потребує швидких поставок сировини і матеріалів.
3	Коли організація може стати монополістом в певному регіоні. Коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги. Коли конкуренти допускають помилки через брак досвіду управління або відсутність особливих ресурсів, якими володіє організація.

4	Коли існуючі ринки не насичені продуктом організації. Коли норма споживання продукту організації у традиційних споживачів може істотно зрости. Коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги
5	Коли з'являються нові недорогі надійні канали збуту. Коли організація процвітає в своєму бізнесі. Коли існують нові недопрацьовані або ненасичені ринки.
6	Коли організація конкурує в галузі, що характеризується швидкими технологічними змінами. Коли основні конкуренти пропонують продукти кращої якості за порівнянною ціною. Коли організація відрізняється своїми дослідницькими та проектними можливостями.
7	Коли в базовій галузі відбувається щорічне зниження обсягів реалізації. Коли існуючі ринки для продукту організації вже сильно насичені.
8	Коли додавання нових, але в той же час непрофільних продуктів могло б істотно поліпшити реалізацію традиційних.

Таблиця 2

Стратегія

Цільове призначення		
1	Пряма інтеграція	Придбання у власність або встановлення повного контролю над дистрибуторською мережею
2	Зворотня інтеграція	Прагнення отримати постачальників сировини у власність або під повний контроль
3	Горизонтальна інтеграція	Прагнення отримати своїх конкурентів у власність або під повний контроль
4	Захоплення ринку	Прагнення збільшити частку свого продукту на традиційних ринках
5	Розвиток ринку	Виведення свого продукту на ринок в нових географічних районах
6	Розвиток продукту	Прагнення збільшити обсяг реалізації через поліпшення або модифікацію свого продукту
7	Концентрична диверсифікація	Створення нових виробництв, які збігаються з профілем організації
8	Конгломеративна диверсифікація	Освоєння випуску нових продуктів, які не збігаються з традиційним профілем організації
9	Горизонтальна диверсифікація	Освоєння випуску нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів
10	Спільне підприємство	Об'єднання з іншою компанією для проведення робіт над спеціальним проектом
11	Скорочення	Реструктуризація з метою скорочення витрат для зупинки процесу падіння обсягу реалізації
12	Відторгнення	Продаж відділення або частини організації
13	Ліквідація	Продаж всіх активів організації
14	Комбінація	Організація одночасно здійснює не менше двох різних типових стратегій бізнесу

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ КОМПЛЕКСНОГО КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ІСПИТУ

Оцінювання рівня якості підготовки магістра з публічного управління та адміністрування здійснюють члени Екзаменаційної комісії на основі встановлених правил, принципів, критеріїв, системи і шкали оцінювання.

Атестаційний екзамен проводиться у складі академічної групи на відкритому засіданні екзаменаційної комісії за екзаменаційними білетами, які представленні у вигляді тестових завдань з навчальних дисциплін, внесених до атестації здобувачів вищої освіти, відповідно навчального плану та практичного комплексного ситуаційного завдання.

Кожен екзаменаційний білет атестаційного екзамену містить 50 запитань та 3-4 варіанти відповідей до них. Правильна відповідь зазначається здобувачем вищої освіти у бланку відповідей (який здобувач вищої освіти отримує разом з екзаменаційним білетом на початку іспиту).

Кваліфікаційна комісія перевіряє бланк оцінювання за ключем і зазначає збіг (правильні відповіді) і розбіжності (помилкові відповіді), підраховує і зазначає кількість правильних відповідей та проставляє оцінку тестування.

Загальні критерії оцінювання тестових знань:

- понад 90 % (45 тестів) правильних відповідей – «відмінно»;
- 76-89 % (38-44) правильних відповідей – «добре»;
- 60-75 % (30-37) правильних відповідей – «задовільно»;
- менше 60 % (29) правильних відповідей – «незадовільно».

Оцінювання результатів розв'язання практичного комплексного ситуаційного завдання відбувається за

такими загальними критеріями:

— «відмінно» – завдання виконане повністю, відповідь обґрунтовано, висновки та пропозиції аргументовано і оформлено належним чином;

— «добре» – завдання виконане повністю, але допущені незначні неточності у розрахунках або оформленні, або при належному оформленні завдання виконано не менш ніж на 80%;

— «задовільно» - завдання виконано не менш ніж на 70% за умови належного оформлення, або не менш ніж на 80%, якщо допущені незначні помилки у розрахунках або оформленні.

Підсумкова оцінка комплексного кваліфікаційного екзамену складається з усередненої оцінки за кожний з етапів (60 % за тестове випробування і 40 % за розв'язання ситуаційного завдання).

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні вказівки для організації та проведення атестаційного екзамену для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня, спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування, денної та заочної форми навчання.

Відповідальний за випуск д.е.н., професор Красноруцький О.О.

**Підписано до друку __. __. 20__ р.
Формат 60×90 1/16. Гарнітура Times New Roman.
Умовн. друк. арк. – 5,3. Наклад – __ прим.**

**Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка
61002, м. Харків, вул. Алчевських 44**

Видавництво ТОВ «Смуґаста типографія»
61002, м. Харків, вул. Чернишевська, 28 А
Тел.: (057) 754-49-42
e-mail: zebra-zakaz@mail.ru

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
серія ДК № 4863 від 12.03.2015 р.