

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНБАСЬКА ДЕРЖАВНА МАШИНОБУДІВНА АКАДЕМІЯ**

**Методичні вказівки  
до виконання контрольної роботи  
з курсу „менеджмент організацій”  
ДЛЯ СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ  
7.050201 „МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНІЗАЦІЙ”  
УСІХ ФОРМ НАВЧАННЯ**



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНБАСЬКА ДЕРЖАВНА МАШИНОБУДІВНА АКАДЕМІЯ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ  
З КУРСУ „МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ”  
ДЛЯ СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ  
7.050201 „МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНІЗАЦІЙ”  
УСІХ ФОРМ НАВЧАННЯ**

Затверджено на засіданні  
кафедри менеджменту  
протокол №            від



УДК

Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з курсу „Менеджмент організацій” для студентів спеціальності 7.050201 „Менеджмент організацій” усіх форм навчання./ Укл.: Г.О. Коваленко, Л.О. Анохіна. – Краматорськ: ДДМА, 2004.-

Укладачі:

Геннадій Олександрович Коваленко  
Лілія Олександрівна Анохіна

Відповідальний за випуск

Геннадій Олександрович Коваленко

## ЗМІСТ

ВСТУП

7

1. Методичні вказівки до виконання контрольної роботи

2. Теоретична частина контрольної роботи

2.1 Перше запитання

2.2 Друге запитання

3. Практична частина

3.1 Тести

3.2 Ситуація

Перелік рекомендованої літератури

## **Вступ**

Менеджмент організацій відноситься до циклу природно-наукових, загальноекономічних та професійних дисциплін.

Курс «Менеджмент організацій» орієнтовано на побудову можливостей оволодіння та застосування основних методів, механізмів та інструмент керування сучасними організаціями, спрямован на конкретизацію, розширення та заглиблення знань, вмінь та навичок, отриманих у процесі вивчення попередніх курсів по напрямку „Менеджмент”.

Ціллю вивчання курсу „Менеджмент організацій” являється формування системного мислення та комплексу спеціальних знань та вмінь по керуванню функціональними підсистемами та елементами внутрішнього середовища організації на усіх стадіях її життєвого циклу.

Предметом вивчання являється інтегрована сукупність управлінських відношень у підсистемах організації, її відношення з зовнішнім середовищем.

У структурно-логічній схемі курс „Менеджмент організацій” тісно зв'язаний з курсами „Основи менеджменту”, „Операційний менеджмент”, „Основи маркетингу”, „Фінансовий менеджмент”, „Стратегічний менеджмент”, „Корпоративний менеджмент”.

Дизайн курсу реалізується переважно у розрахунку на технологію його самостійного вивчання та сприйняття крізь призму практики під керівництвом викладачів –консультанта. Це означає, що студент повинен в основному самостійно вивчити програмний матеріал, адаптувати його під себе, здійснити трансферт засвоєних знань до конкретної ситуації на базі практики та зробити відповідні висновки. Однак, програмний матеріал не може ознайомити з усіма можливими конкретними умовами, рішеннями та діями по керуванню організацією. Сприйняття теоретичних положень курсу через практику конкретної організації дозволяє заповнити цю прогалину.

### **1 Методичні вказівки до виконання контрольної роботи**

Призначення даної контрольної роботи полягає у тому, що вона повинна виявити:

- ступінь знань студентом або слухачем теоретичної частини дисципліни;
- вміння користуватися літературними джерелами;
- навички використання теоретичних знань для пошуку вірної відповіді на тести;
- загальний рівень підготовки до іспиту з учбового курсу „Менеджмент організацій”.

Перед тим, як виконувати контрольну роботу, студент повинен вивчити і проробити відповідні розділи курсу, використовуючи для цього робочу програму, конспект лекцій, методичні вказівки до виконання практичних занять, рекомендовану, періодичну та іншу літературу.

Завдання на контрольну роботу складається з чотирьох позицій.

Перша дві – це теоретичне питання з курсу, при відповіді на які потрібно розкрити різноманітні існуючі підходи до розглядаємої проблеми, навести конкретні приклади та ситуації з досвіду управлінської діяльності вітчизняних та зарубіжних підприємств, висловити свою думку щодо даної проблеми.

проілюструвати відповідні необхідними схемами, діаграмами тощо. Третє – тести, при відповіді на які треба вказати правильні відповіді. Четверте – ситуація.

Завдання до контрольної роботи складає 30 варіантів. Студент обирає свій варіант згідно останній цифрі залікової книжки і узгоджує його з викладачем.

Контрольна робота виконується у зошитах (12-18 сторінок), якщо вона має вид рукопису, або на аркушах формату А4 (з полями: ліве і нижнє – 25 мм, верхнє – 20 мм, праве – 10мм), якщо вона набрана на комп'ютері. Якщо викладач після перевірки повертає студентові контрольну роботу з вимогою в рецензії відповідної доробки, студент повинен доробити роботу і знову здати її на перевірку.

## 2. Теоретична частина контрольної роботи

### 2.1 Перше запитання

Варіант	Теоретичне питання
1	Сутнісна характеристика системи управління організацією
2	Головні положення сучасної парадигми управління організаціями
3	Моделі організацій як об'єктів управління
4	Роль великих, середніх та малих підприємств в сучасній економіці
5	Інфраструктура економіки та її розвиток на сучасному етапі
6	Функції державних установ щодо господарчої діяльності суб'єктів економіки
7	Зміст теорії системно-еволюційного розвитку організацій
8	Створення та стадії розвитку нової організації
9	Масштаб підприємства та фактори, що його зумовлюють
10	Аналіз та проектування організаційної структури підприємства
11	Вплив архетипу на характер діяльності й розвитку організації
12	Зміст та мета реорганізації підприємств
13	Сутність, основні ознаки та джерела виникнення кризових ситуацій
14	Методи стратегічного антикризового управління організацією
15	Методи тактичного антикризового управління організацією
16	Роль держави у стабілізації фінансового стану підприємства
17	Процедури банкрутства і ліквідації підприємств в Україні
18	Основні складові маркетингової діяльності організації XXI ст.
19	Організація роботи з дослідження ринку фірми
20	Особливості розробки комплексу маркетингу організації
21	Організація і контроль маркетингової діяльності організації
22	Сутність управління операційною функцією організації
23	Управління підсистемою забезпечення виробництва
24	Управління переробною підсистемою підприємства
25	Особливості планування виробничої діяльності організації
26	Особливості контролю виробничої діяльності організації
27	Сутність управління системою матеріально-технічного постачання на промисловому підприємстві
28	Управління запасами в організації
29	Комерційне підприємництво
30	Сутнісна характеристика процесів управління персоналом в сучасній організації



## 2.2 Друге запитання

Варіант	Теоретичне питання
1	Загальні риси та відмінності світового досвіду створення організацій
2	Проблема накопичення відходів та залишків сировини й матеріалів. Варіанти її раціонального вирішення на вітчизняних підприємствах
3	Зміст і місце комерційної функції в системі управління підприємством
4	Процедури формування персоналу підприємства
5	Оцінка результатів діяльності робітників
6	Формування системи винагородження персоналу фірми
7	Управління змінами статусу робітників фірми
8	Недоброзичлива конкуренція та контроль з боку держави
9	Вибір джерел фінансування діяльності організації
10	Організація фінансового планування в організації
11	Управління доходами і прибутком підприємства
12	Управління обіговими коштами організації
13	Ефективність в системі управління розвитком організації
14	Цільові програми управління продуктивністю та розвитком
15	Сутність та роль конкуренції й конкурентоспроможності на сучасному етапі розвитку суспільства
16	Умови забезпечення конкурентоспроможності
17	Поняття ділового ризику. Його різновиди.
18	Концепція управління ризиком
19	Сутність організаційної діагностики
20	Організаційні інтервенції
21	Управлінське консультування
22	Організаційний розвиток і організація, що навчається (learning organization)
23	Управління змінами в організації
24	Підприємницький менеджмент
25	Корпоратизація економіки. Роль корпорацій у розвитку національної економіки
26	Корпоративна культура як основний елемент формування внутрішнього середовища організації
27	Поняття про імідж організації
28	Фінансовий менеджмент як основа економічного управління організацією
29	Управління зовнішньоекономічними операціями
30	Мережеві принципи формування корпорацій і фірм

### 3. Практична частина контрольної роботи

#### 3.1 Тести

##### Варіант 1

1 Для якої моделі організації як об'єкту управління типовими є наступні характеристики. Підприємство – це механізм. Менеджмент орієнтується на оперативне управління, за допомогою якого оптимізується структура виробничих факторів й всього процесу виробництва. Модель допомагає встановити техніко-економічні зв'язки й залежності різних факторів виробництва, проте недостатньо враховує роль людського фактору. Застосовується головним чином до великих підприємств.

- а) модель раціональної бюрократії;
- б) модель організації як колективу, сформованого за принципом розподілення праці;
- в) модель організації як складної ієрархічної системи;
- г) модель організації, що реалізує концепцію зацікавлених груп.

2 Відповідно до принципу системності організація – соціально-економічна система з наступними особливостями:

- а) всі елементи системи слугують досягненню загальних цілей;
- б) існує велика ймовірність передбачення розвитку організації в майбутньому;
- в) компоненти й способи життєдіяльності організації не є взаємозамінюваними;
- г) неможливо оцінити ефективність системи управління.

3 До внутрішніх причин виникнення кризи на підприємстві можна віднести:

- а) зростання цін на енергоресурси;
- б) незадовільне фінансове керівництво;
- в) зростання безробіття;
- г) монополізація галузі.

4. Інтенсивність опору змінам:

- а) залежить від того, що люди, які працюють в організації, придбають або втрачають при змінах;
- б) залежить від ступеню уваги людей до необхідності й розумінню реформаторських ідей;
- в) залежить від культури організації, яка формує їх реакцію на зміни;
- г) визначається ступенем її впливу на ділові успіхи організації.

##### Варіант 2

1 Менеджмент організації, що розглядається як колектив, сформований за принципом розподілення праці, спрямований на:

- а) оперативне управління;
- б) стратегічне управління;
- в) досягнення високої продуктивності;
- г) організацію й управління персоналом.

2 Створення організації як самокерованої системи базується на:

- а) процесному підході;
- б) системному підході;
- в) ситуаційному підході;
- г) інтуїтивному підході.

3 Фінансова криза на підприємстві визначається:

- а) кількістю грошових коштів, необхідних для підтримання потреб у оборотних засобах;
- б) ступенем централізації;
- в) часткою ринку;
- г) рівнем менеджменту.

4 Аналіз якої маркетингової інформації, що містить дані про те, що вже трапилося, дозволяє менеджеру з маркетингу виявити перспективні можливості й насущні проблеми компанії:

- а) внутрішня звітність;
- б) маркетингові спостереження;
- в) маркетингові дослідження;
- г) інформація спеціалізованих фірм.

### **Варіант 3**

1 Виконання якої функції оцінки результатів роботи персоналу пов'язане з використанням її для підвищення (пониження) по службі, переводу, припинення контракту (трудової угоди).

- а) адміністративної;
- б) мотиваційної;
- в) інформаційної;
- г) облікової.

2 Для фази еволюційного розвитку організації “диференціація” характерно:

- а) домінантою є соціальна підсистема;
- б) менеджмент спрямований на удосконалення структури управління;
- в) людина – частка організаційного механізму;
- г) всі підсистеми організації (економічна, технічна, соціальна) знаходяться у найвищому стані розвитку.

3 До числа виробничо-технологічних причин недостатньої ефективності організації належать наступні:

- а) фізичний й моральний знос обладнання;
- б) порушення закону масового виробництва;
- в) високі витрати на збереження матеріальних ресурсів;
- г) нерациональна структура організації.

4 Вивчення конкретних проблем й можливостей компанії здійснюється в процесі аналізу маркетингової інформації, яка отримана з наступних джерел:

- а) внутрішня звітність організації;
- б) маркетингові спостереження;
- в) маркетингові дослідження;
- г) звіт про прибутки й збитки.

#### **Варіант 4**

1 Для фази розвитку організації “інтеграція” характерно:

- а) домінантою є соціальна підсистема;
- б) менеджмент спрямований на удосконалення структури управління;
- в) домінуючий фактор - колектив;
- г) всі підсистеми організації (економічна, технічна, соціальна) знаходяться в вищому стані розвитку.

2 Якщо число посередників, безпосередньо працюючих з товарами або послугами виробника, у відповідній мірі обмежене, тобто учасниками каналу розподілення стають не всі бажані, а обрані, то такий тип розподілення носить назву:

- а) ексклюзивне;
- б) селективне;
- в) інтенсивне;
- г) екстенсивне.

3 Конкуренція має тенденцію до посилення, коли:

- а) кількість організацій-суперників зменшується;
- б) попит на товар зростає повільно;
- в) витрати покупців при переході зі споживання однієї марки на інші великі;
- г) спостерігається скорочення прибутку від прийняття стратегічних рішень.

4 Рішення про вибір місцерозташування організації:

- а) не залежить від продукту, що виготовляється, й характеру організації;
- б) має вплив на витрати на виробництво й реалізацію продукції;
- в) має вплив на точність оцінки ймовірних витрат й результатів виробництва;
- г) всі відповіді вірні.

#### **Варіант 5**

1 Зниження ціни одним виробником може бути інтерпретоване виробниками тієї ж галузі наступним чином:

- а) ціна на товар буде знижуватися, тому слід зачекати й придбати його потім;
- б) знизилася якість товару;
- в) компанія прагне до розширення частки ринку;
- г) зниження цін – знак до загальногалузевого зниження цін з метою стимулювання попиту.

2 З яким з наступних стверджень Ви могли б погодитися:

- а) вимоги стабільності й адаптивності відносно організації не суперечать одне одному;
- б) “жорстка” організація є стабільною;
- в) “жорстка” організація виявляється “крихкою” в умовах зміни середовища;
- г) стабільними є організації, здатні адаптуватися до змін середовища.

3 Для організації якого типу характерним є наступне. Співробітники – технологічно дисципліновані, працюють за заздалегідь визначеними правилами, орієнтуються на думку керівника, яка є вирішальною при скороченні персоналу. Ефективним механізмом нейтралізації прямого силового впливу, а також з метою надання можливості співробітнику оцінити свій особистий потенціал є атестація, що передуює скороченню (звільненню).

- а) підприємницька;
- б) бюрократична;
- в) органічна;
- г) партиципативна.

4 Для горизонтальної організаційної структури характерним є наступне:

- а) конкуренція якістю, сервісом;
- б) відпрацьовані виробничі зв'язки й регламенти управління;
- в) адаптація до змін й пошук нових можливостей;
- г) якість виконання завдань підтримується за допомогою дисципліни.

## **Варіант 6**

1 Менеджмент організації, що розглядається як колектив, сформований за принципом розподілення праці, спрямований на:

- а) оперативне управління;
- б) стратегічне управління;
- в) оптимізацію процесів організації й управління персоналом;
- г) збалансування інтересів партнерів.

2 Оплата праці, спрямована на мінімізацію втраченої вигоди, може приймати наступні форми:

- а) посадовий оклад;
- б) оплата акціями фірми або опціоном на їх придбання;
- в) оплата за відпрацьований час;
- г) оплата за обсяг виконаних робіт.

3 Для ієрархічного типу організаційних структур характерне наступне:

- а) моноцентричний тип управління;
- б) зміна лідера за ситуацією;
- в) чітко визначена ієрархія;
- г) ефективність досягається за рахунок розвитку самоорганізації й ініціативи робітників.

4 В централізованій плановій економіці переважними джерелами формування фінансових ресурсів підприємства є:

- а) самофінансування (прибуток);
- б) фінансування через ринки капіталу;
- в) банківське кредитування;
- г) бюджетне фінансування.

### **Варіант 7**

1 Для якої моделі організації як об'єкта управління типовими є наступні характеристики. Організація розглядається у єдності її складових частин, пов'язаних з зовнішнім світом. Головний напрямок менеджменту – стратегічне управління.

- а) модель раціональної бюрократії;
- б) модель організації як колективу, сформованого за принципом розподілення праці;
- в) модель організації як складної ієрархічної системи;
- г) модель організації, що реалізує концепцію зацікавлених груп.

2 За умов якої форми оплати праці співробітники організації націлені на збільшення обсягів малорентабельної продукції:

- а) оплата у вигляді відсотку від обсягу продажу;
- б) оплата акціями фірми або опціоном на їх придбання;
- в) оплата за відпрацьований час;
- г) оплата у вигляді відсотка з прибутку.

3 Ефективну сучасну маркетингову організацію визначає наступне:

- а) маркетингові функції – привілей відділу маркетингу;
- б) скоординована взаємодія й орієнтація всіх її підрозділів на споживача (інтегрований маркетинг);
- в) урахування сезонних коливань попиту на продукцію;
- г) додержання принципу підприємництва в діяльності організації.

4 Запаси готової продукції:

- а) створюють буфер між обсягом закупівель і обсягом їх споживання у виробництві;
- б) створюють буфер між послідовними виробничими операціями;
- в) є буфером між продуктивністю виробничої системи й швидкістю відвантаження/продажу продукції;
- г) не зумовлюються планами виробництва виробів.

### **Варіант 8**

1 Який з підходів до атаки на лідера застосовують переважно організації невеликі, проте спроможні переключатися й перекваліфіковуватися з одного виду діяльності на інший:

- а) «партизанська війна»;
- б) флангова атака на лідера;
- в) обхідна атака;
- г) атака за всіма напрямками.

2 Кількісна оцінка потреб у персоналі базується на аналізі:

- а) організаційної структури;
- б) професійних навичок й умінь необхідного персоналу;
- в) ціннісної орієнтації кандидатів;
- г) маркетингового плану.

3 Серед управлінських причин недостатньої ефективності організації можна виділити:

- а) недостатня продуктивність основного виробничого персоналу;
- б) простої внаслідок зіпсувань;
- в) велика чисельність персоналу, не зайнятого безпосередньою виробничою діяльністю;
- г) недостатній рівень автоматизації отримання, обробки й аналізу інформації.

4 При активній формі управління ризиком для менеджменту організації характерно:

- а) пристосування до ситуації, що склалася, вибір “меншого з зол”;
- б) часткове попередження збитків;
- в) максимальне попередження негативних наслідків невизначеності;
- г) дії спрямовані на локалізацію втрат.

### **Варіант 9**

1 Зниження ціни на продукцію, з точки зору споживача, може бути інтерпретоване наступним чином:

- а) товар невдовзі замінить іншою моделлю;
- б) покращені технічні характеристики продукту;
- в) фірма відчуває фінансові складності й може піти з ринку;
- г) компанія прагне скоротити частку ринку.

2 Число предметів, що постійно знаходяться в процесі виробництва на робочих місцях або контрольних операціях, формують:

- а) технологічний заділ;
- б) транспортний заділ;
- в) оборотний заділ;
- г) страховий заділ.

3 Критерієм для прийняття рішення в умовах тактичного антикризового управління є:

- а) збільшення частки ринку;
- б) підвищення прибутковості в довгостроковому періоді;
- в) максимізація грошових коштів в короткостроковому періоді;
- г) мінімізація поточних потреб в оборотних засобах.

4 До ринкових конкурентних переваг організації можна віднести наступні:

- а) постачальники;
- б) ексклюзивність товару організації;
- в) якість виготовлення товарів;
- г) частка експорту наукоємких товарів.

## Варіант 10

1 Централізована підтримка кризових підприємств більш ефективна у формі:

- а) прямого бюджетного фінансування на зворотній основі;
- б) прямого бюджетного фінансування на беззворотній основі;
- в) погодження на тимчасове недотримання антимонопольного законодавства;
- г) сприятливої амортизаційної політики.

2 До зниження цін компанію можуть підштовхнути:

- а) скорочення частки ринку;
- б) прагнення досягти домінуючого положення на ринку;
- в) економічний занепад;
- г) всі відповіді вірні.

3 Адаптацію як засіб змін обирає організація:

- а) яка переслідує поступовий, прирослий тип поведінки й бажання частково трансформувати організацію в результаті змін, що впроваджуються;
- б) яка віддає перевагу швидким частковим перетворенням;
- в) яка віддає перевагу повній трансформації організації швидко й негайно;
- г) яка переслідує поступовий, прирослий тип поведінки й бажання повністю трансформувати організацію в результаті змін, що впроваджуються.

4 Виконання якої з функцій оцінки результатів діяльності передбачає проведення аналізу ходу виконання робіт й розробляються заходи щодо їх удосконалення:

- а) адміністративної;
- б) мотиваційної;
- в) інформаційної;
- г) облікової.

## Варіант 11

1 Еволюційний шлях здійснення змін обирає організація:

- а) яка переслідує поступовий, прирослий тип поведінки й бажання частково трансформувати організацію в результаті змін, що впроваджуються;
- б) яка віддає перевагу швидким частковим перетворенням;
- в) яка віддає перевагу повній трансформації організації швидко й негайно;
- г) яка переслідує поступовий, прирослий тип поведінки й бажання повністю трансформувати організацію в результаті змін, що впроваджуються.

2 При консервативній формі управління ризиком для менеджменту організації характерно:

- а) пристосування до ситуації, що склалася, вибір “меншого з зол”;
- б) управлінські дії відбуваються слідом за ризиковою подією;
- в) максимальне попередження негативних наслідків невизначеності;
- г) дії спрямовані на локалізацію втрат.



3. Неформальна організаційна структура:

- а) характеризується відсутністю елементів ієрархії;
- б) виражається комунікативними шаблонами (“гронами”);
- в) базується на дружбі й інтересах членів організації;
- г) виражається організаційною схемою.

4. Оплата праці, спрямована на мінімізацію втраченої вигоди може приймати наступні форми:

- а) оплата у вигляді відсотку від прибутку;
- б) оплата акціями фірми або опціоном на їх придбання;
- в) оплата за відпрацьований час;
- г) оплата за обсяг виконаних робіт.

## Варіант 12

1. Ефективність діяльності організації, що розглядається у відповідності з моделлю механістичної конструкції організації визначається за:

- а) економічним показником, який визначається як відношення продукції, що вироблена, до ресурсів, які були витрачені;
- б) ефективністю її людських ресурсів;
- в) здібністю до саморегулювання та самоорганізації;
- г) здібності до досягнення цілей при зміні зовнішніх умов.

2. Основними підходами до перепроєктування організації є:

- а) зменшення кількості рівнів керівництва;
- б) збільшення інтенсивності використання обладнання;
- в) економне використання спеціалістів організації;
- г) звуження діапазону управління.

3. Типові помилки, які здійснюють сучасні вітчизняні підприємства в рамках цінової конкуренції:

- а) орієнтація переважно на цінність товару для споживача;
- б) недостатньо частий перегляд цін, що не дозволяє скористатися змінами, які відбуваються на ринку;
- в) встановлення ціни з урахуванням інших елементів маркетингу-мікс;
- г) ігнорування особливостей різних видів продукції, сегментів ринку й умов покупок.

4. Аналіз фінансового стану організації:

- а) належить до тактичних методів антикризового управління;
- б) дозволяє встановити тенденції зміни результатів фінансової й виробничо-комерційної діяльності організації;
- в) не дозволяє визначити ризик вкладення капіталу в компанію;
- г) підтверджує необхідність пошуку інструменту оптимального управління фінансами підприємства.

## Варіант 13

1. До якого з засобів маркетингових комунікацій належать розсилка каталогів, реклама за поштою, електронні покупки, голосові повідомлення:

- а) реклама;
- б) стимулювання збуту;
- в) паблік рілейшнз;
- г) прямий маркетинг.

2. Після об'яви підприємства банкрутом право розпоряджатися його майном та всі майнові права й обов'язки переходять до:

- а) кредиторів банкрута;
- б) ліквідаційної комісії;
- в) господарчого суду;
- г) власників підприємства-банкрута.

3. Інтенсивність опору змінам:

- а) залежить від того, що люди, працюючи в організації, втрачають або придбають в наслідок організаційних змін;
- б) залежить від ступеню уваги людей до необхідності змін й усвідомлення реформаторських ідей;
- в) залежить від культури організації, яка формує реакцію персоналу на зміни;
- г) визначається ступенем її впливу на ділові успіхи організації.

4. Поточний (наявний) запас:

- а) має постійний розмір;
- б) змінюється від максимальної величини до 0;
- в) не залежить від інтенсивності споживання;
- г) призначений для щоденного забезпечення виробництва в період між поставками.

## Варіант 14

1. Якщо число посередників, працюючих безпосередньо з товарами або послугами виробника, жорстко обмежене, таке розподілення має назву:

- а) ексклюзивне;
- б) селективне;
- в) інтенсивне;
- г) екстенсивне.

2. Конкуренція має тенденцію до посилення, коли:

- а) умови господарювання в галузі змушують організацію збільшувати ціни або здійснювати інші заходи щодо зменшення обсягів продажу;
- б) великі компанії приєднують іншу організацію й здійснюють низку заходів щодо виводу її в лідери;
- в) витрати на виході з ринку великі, високі бар'єри;
- г) організації, що беруть участь у ринковому процесі, задоволені своєю часткою ринку.

3. Менеджмент організації, яка розглядається як механізм комбінації засобів виробництва, робочої сили, сировини й матеріалів, спрямований на:

- а) оперативне управління;
- б) стратегічне управління;
- в) досягнення високої продуктивності;
- г) збалансування інтересів партнерів.

4. Стабілізаційна програма як інструмент тактичного антикризового управління:

- а) включає комплекс заходів, спрямованих на усунення причин кризи;
- б) припускає будь-які втрати для максимізації/економії грошових коштів;
- в) не передбачає яких би то не було втрат, ціною яких можна досягти відновлення платоспроможності підприємства;
- г) полягає у маневрі грошовими коштами для заповнення розриву між їх витрачанням й надходженням.

### **Варіант 15**

1. Типові помилки, що здійснюються сучасними вітчизняними підприємствами в рамках цінової конкуренції:

- а) орієнтація переважно на витрати;
- б) частий перегляд цін;
- в) встановлення ціни без урахування інших елементів маркетингу-мікс;
- г) урахування особливостей різних видів продукції, сегментів ринку й умов покупок.

2. В умовах, коли особливої терміновості у застосуванні антикризових заходів немає, можна скористатися наступним методом подолання опору змінам з боку персоналу підприємства:

- а) примусовий метод;
- б) метод адаптивних змін;
- в) метод управління кризовою ситуацією;
- г) метод «акордеона».

3. До основних рис зовнішніх джерел пошуку кандидатів на вакантні посади можна віднести:

- а) самореалізація робітником сприймається як заохочення успішної роботи;
- б) незначні фінансові витрати на пошук кандидата;
- в) тривала адаптація новака;
- г) можливість “залучення” нових ідей.

4. Для якого з ринків типовими є наступні риси діяльності підприємств. Організації таких ринків приділяють особливу увагу визначенню цін на товари, оскільки їх споживачі, як правило, обмежені в коштах. В свою чергу, рівень можливих цін може відображатися на властивостях й якості товарів чи послуг.

- а) споживчий ринок;
- б) діловий ринок;
- в) глобальний ринок;
- г) ринок некомерційних та державних організацій.

## Варіант 16

1. Проведення поступових незначних змін впродовж тривалого періоду, незначний опір робітників, відсутність терміновості реалізації антикризових процедур характерно для умов застосування наступного методу подолання опору змінам з боку персоналу підприємства:

- а) примусовий метод;
- б) метод адаптивних змін;
- в) метод управління кризовою ситуацією;
- г) метод «акордеона».

2. Для піонерної фази розвитку організації характерно:

- а) максимальне задоволення потреб обмеженої кількості клієнтів;
- б) робітник відчуває себе членом великої родини – організації;
- в) домінує економічна підсистема;
- г) всі підсистеми організації (економічна, технічна, соціальна) знаходяться у вищому стані розвитку.

3. Запаси матеріалів:

- а) створюють буфер між обсягом закупок і обсягом їх споживання у виробництві;
- б) створюють буфер між послідовними виробничими операціями;
- в) є буфером між продуктивністю виробничої системи й швидкістю відвантаження/продажу продукції;
- г) не зумовлюються планами виробництва виробів.

4. Який тип організаційної культури в організації, співробітники якої активні, прагнуть до досягнення результату, працюють на базі укладеного при прийомі контракту, процедури їх звільнення здійснюються відповідно до умов, закріплених у контракті:

- а) підприємницька;
- б) бюрократична;
- в) органічна;
- г) партиципативна.

## Варіант 17

1. Ефективність діяльності організації, яка розглядається відповідно моделі, що базується на теорії людських відносин і поведінкових наук, визначається за:

- а) економічним показником, що визначається як відношення випущеної продукції до витрачених ресурсів;
- б) ефективністю її людських ресурсів;
- в) здібністю до саморегулювання та самоорганізації;
- г) політикою ув'язки інтересів партнерів по бізнесу із особистими інтересами.

2. Для інкременталістського стилю поведінки характерно:

- а) постановка цілей “від досягнутого”;
- б) обмеження змін;
- в) передбачення нових можливостей;
- г) економія на масштабах діяльності.

3. За допомогою якої структури вирішується проблема ефективного використання можливостей, якими володіє організація:

- а) лінійно-функціональної;
- б) пошукової;
- в) вертикальної;
- г) горизонтальної.

4. При адаптивній формі управління ризиком для менеджменту організації характерно:

- а) пристосування до ситуації, що склалася, вибір “меншого з зол”;
- б) управляючі дії відбуваються слідом за ризиковою подією;
- в) максимальне попередження негативних наслідків невизначеності;
- г) дії спрямовані на локалізацію втрат.

### **Варіант 18**

1. Якщо виробник прагне забезпечити наявність своїх товарів в максимальній кількості торгівельних точок, то такий тип розподілення носить назву:

- а) ексклюзивне;
- б) селективне;
- в) інтенсивне;
- г) екстенсивне.

2. Якісна оцінка персоналу базується на аналізі:

- а) вимог технології виробництва;
- б) професійних навичок й умінь необхідного організації персоналу;
- в) ціннісної орієнтації кандидатів;
- г) маркетингового плану.

3. Зменшення поточних господарчих потреб в антикризовому управлінні можливе за рахунок:

- а) продажу нерентабельних виробництв;
- б) припинення нерентабельних виробництв;
- в) виділення зі складу підприємства нерентабельних виробництв;
- г) продажу дебіторської заборгованості.

4. Число предметів, які знаходяться між двома суміжними операціями або будь-якими суміжними ланками дискретного виробництва, являє собою:

- а) технологічний заділ;
- б) транспортний заділ;
- в) оборотний заділ;
- г) резервний заділ.

## Варіант 19

1. В умовах ринкової економіки підприємство віддає перевагу наступним джерелам фінансування своєї діяльності:

- а) самофінансування (прибуток);
- б) фінансування через ринки капіталу;
- в) взаємне фінансування господарюючих суб'єктів;
- г) бюджетне фінансування.

2. Який підхід до атаки на лідера застосовує організація, створюючи продукт-замінник, відкриваючи нові географічні ринки, розроблюючи та впроваджуючи нові технології виробництва продукції:

- а) «партизанська війна»;
- б) флангова атака на лідера;
- в) обхідна атака;
- г) атака за всіма напрямками.

3. Сутність принципу адаптивності полягає у:

- а) великій інерційності організації;
- б) паралельному розгляданні натуральних й вартісних аспектів функціонування системи;
- в) підкоренні виробництва споживанню.
- г) реакції організації на відповідні зміни у зовнішньому середовищі.

4. До зниження ціни компанію можуть підштовхнути:

- а) скорочення частки ринку;
- б) прагнення досягти домінуючого положення на ринку;
- в) інфляція витрат;
- г) надмірний попит на продукцію.

## Варіант 20

1. Виконання якої з функцій оцінки результатів діяльності передбачає проведення аналізу ходу виконання робіт й розробляються заходи щодо їх удосконалення:

- а) адміністративної;
- б) мотиваційної;
- в) інформаційної;
- г) облікової.

2. Інтенсивність сили змін:

- а) залежить від того, що люди, які працюють в організації, придбають або втрачають при змінах;
- б) залежить від ступеню уваги людей до необхідності й розумінню реформаторських ідей;
- в) залежить від культури організації, яка формує їх реакцію на зміни;
- г) визначається ступенем її впливу на ділові успіхи організації.

3. Які з наступних характеристик є типовими для ризику:

- а) ризик невід'ємно пов'язаний з поняттям доходності;
- б) ризик веде до авантюризму, волюнтаризму, суб'єктивизму, гальмує соціальний прогрес;
- в) прискорює прогрес, має важливі економічні, політичні й духовно-моральні наслідки;
- г) всі відповіді вірні.

4. Проведення активних маркетингових досліджень, встановлення високих цін на продукцію, використання внутрішніх резервів, вдосконалення управління належать до методів антикризового управління:

- а) наступальних тактичних методів;
- б) оборонних тактичних методів;
- в) стратегічних методів;
- г) організаційно-виробничого менеджменту кризового підприємства.

## **Варіант 21**

1. Економічна підсистема організації включає:

- а) управлінські процеси;
- б) систему документообігу;
- в) визначення місії організації;
- г) цінності персоналу організації.

2. Для фази еволюційного розвитку підприємства „диференціація” характерним є:

- а) персонал підбирається особисто керівником;
- б) домінантою є технічна підсистема організації;
- в) робітник потребує менеджера-консультанта;
- г) проведення кампаній щодо оптимізації процесів, економії витрат.

3. Збільшення грошових коштів підприємства в короткостроковому періоді передбачає:

- а) продаж запасів готової продукції;
- б) деінвестування (продаж інвестицій);
- в) продаж нерентабельних виробництв;
- г) припинення роботи нерентабельних виробництв.

4. Запас предметів, що призначений для локалізації непередбачуваних збоїв у роботі та поломок у виробничому процесі, являє собою:

- а) технологічний заділ;
- б) транспортний заділ;
- в) оборотний заділ;
- г) резервний заділ.

## Варіант 22

1. До управлінських конкурентних переваг організації можна віднести наступні:

- а) місія;
- б) інформаційна й нормативно-методична база управління;
- в) оптимізація постачання сировини, матеріалів;
- г) функціонування системи управління якістю в організації.

2. Менеджмент організації, яка розглядається як механізм комбінації засобів виробництва, робочої сили, сировини й матеріалів, спрямований на:

- а) оперативне управління;
- б) стратегічне управління;
- в) досягнення високої продуктивності;
- г) збалансування інтересів партнерів.

3. Менеджерський підхід до створення організації починається:

- а) з формування внутрішнього середовища організації;
- б) з аналізу зовнішнього середовища бізнесу;
- в) з реєстрації організації;
- г) з розробки бізнес-проекту із застосуванням формули підприємницької діяльності.

4. Оплата праці, спрямована на мінімізацію втраченої вигоди може приймати наступні форми:

- а) оплата у вигляді відсотка з прибутку;
- б) оплата акціями фірмі або опціоном на їх придбання;
- в) оплата за відпрацьований час;
- г) оплата за обсяг виконаних робіт.

## Варіант 23

1. Для якої моделі організації як об'єкта управління типовими є наступні характеристики. Найважливішим фактором продуктивності вважається людина як соціальний діяч. Особлива увага приділяється стилю управління й задоволеності робітників своєю працею. Головні задачі менеджменту полягають в організації й управлінні персоналом:

- а) механістична модель організації;
- б) модель організації як колективу, сформованого за принципом розподілення праці;
- в) модель організації як складної ієрархічної системи;
- г) модель організації, що реалізує концепцію зацікавлених груп.

2. Для піонерної фази розвитку організації характерним є:

- а) максимальне задоволення потреб обмеженої кількості клієнтів;
- б) менеджмент спрямований на удосконалення структури управління;
- в) домінування економічної підсистеми;
- г) всі підсистеми організації ( економічна, технічна, соціальна) знаходяться у найвищому стані розвитку.



3. Який з методів подолання опору змінам з боку персоналу організації є доволі дорогим й небажаним в соціальному плані; є ефективним під час стратегічного реагування; використовується в умовах дефіциту часу:

- а) примусовий метод;
- б) метод адаптивних змін;
- в) метод управління кризовою ситуацією;
- г) метод «акордеона».

4. Аналіз якої маркетингової інформації, що містить дані про те, що вже трапилося, дозволяє менеджеру з маркетингу виявити перспективні можливості й насущні проблеми компанії:

- а) внутрішня звітність;
- б) маркетингові спостереження;
- в) маркетингові дослідження;
- г) інформація спеціалізованих фірм.

#### **Варіант 24**

1. Антикризова маркетингова стратегія:

- а) передбачає прогноз розвитку ринкової ситуації;
- б) спрямована на подолання інвестиційного занепаду в період депресії;
- в) включає заходи щодо відновлення виробництва (аудиторські перевірки, інвентаризацію);
- г) включає методи контролю сервісного обслуговування й витрат на нього.

2. Головними факторами, що викликають зростання цін, є:

- а) інфляція витрат, надмірний попит, низька завантаженість виробничих потуг;
- б) низька завантаженість виробничих потуг, скорочення частки ринку, бажання досягти домінуючого положення на ринку;
- в) інфляція витрат, надмірний попит;
- г) скорочення частки ринку, бажання досягти домінуючого положення на ринку.

3. Процесне консультування:

- а) включає розробку проектів рішення виявлених проблем й реалізацію рішень;
- б) передбачає активну взаємодію клієнта й консультанта в процесі виконання консалтигового проекту;
- в) полягає у наданні необхідної теоретичної й практичної інформації клієнту з метою подальшої самостійної його роботи;
- г) характеризується пасивними діями клієнта: лише забезпечує консультанта необхідною інформацією.

4. До головних тенденцій розвитку комерційної діяльності торгових підприємств України відносять:

- а) високий рівень спеціалістів, зайнятих в сфері торгівлі, особисто - на підприємствах нових форм;
- б) жорстке розділення підприємств, які працюють за принципами роздрібною торгівлі, та підприємств, що працюють за принципами оптової торгівлі.
- в) необхідність впровадження маркетингових служб або їх окремих елементів на підприємствах торгівлі;
- г) повне усунення органів самоуправління від регулювання торговельної діяльності у зв'язку з відсутністю такої необхідності.

## Варіант 25

1. Процес мобілізації кадрового потенціалу підприємства на виконання плану фінансового оздоровлення включає:

- а) оцінку наявності робочої сили необхідної кваліфікації;
- б) оцінку форм залучення, методів перепідготовки й підвищення кваліфікації та витрат на ці заходи;
- в) створення у персоналу усвідомлення залежності особистої долі від виживання підприємства;
- г) засвоєння робітниками підприємства підприємницької культури.

2. До числа економічних причин недостатньої ефективності організації відносять наступні:

- а) невідповідність технології й обладнання сучасному рівню;
- б) збої у забезпеченні сировиною, матеріалами, комплектуючими;
- в) падіння ринкових цін на продукцію;
- г) невідповідність обсягів випуску продукції постійним й змінним витратам.

3. Конкуренція має тенденцію до посилення, коли:

- а) кількість організацій-суперників зменшується;
- б) попит на товар зростає повільно;
- в) витрати покупців при переході зі споживання однієї марки на інші великі;
- г) спостерігається скорочення прибутку від прийняття стратегічних рішень.

4. Для якої фази розвитку організації типовим є формування цілей “знизу догори”? Робітники мають можливість проявляти в діяльності свою унікальну сутність під керівництвом менеджера-наставника:

- а) піонерна фаза;
- б) фаза диференціації;
- в) фаза інтеграції;
- г) асоціативна фаза.

## Варіант 26

1. При консервативній формі управління ризиком для менеджменту організації характерно:

- а) пристосування до ситуації, що склалася, вибір “меншого з зол”;
- б) управлінські дії відбуваються слідом за ризиковою подією;
- в) максимальне попередження негативних наслідків невизначеності;
- г) дії спрямовані на локалізацію втрат.

2. Для якого з ринків типовими є наступні риси діяльності підприємств. Першочергове значення має вміння маркетологів показати, яким чином продукція або послуги їх організації спроможні допомогти корпоративним клієнтам отримати бажаний рівень прибутку. Велике значення має реклама, торгові агенти, ціни й репутація компанії як постачальника надійного високоякісного продукту.

- а) споживчий ринок;
- б) діловий ринок;
- в) глобальний ринок;
- г) ринок некомерційних та державних організацій.

3. Основні риси внутрішніх джерел пошуку кандидатів на вакантні посади:

- а) ризик розвинення “сімейності”;
- б) незначні фінансові витрати на пошук кандидата;
- в) тривала адаптація новака;
- г) можливість “залучення” нових ідей.

4. Експертне консультування:

- а) передбачає активну участь клієнта в аналізі стану підприємства й розробці рекомендацій;
- б) є найбільш пасивною формою консалтингу;
- в) не переслідує мету виявити резерви удосконалення структури управління;
- г) передбачає проведення лекцій, семінарів для персоналу клієнта.

## **Варіант 27**

1. Менеджмент організації, що розглядається як складна ієрархічна система, спрямований на:

- а) стратегічне управління;
- б) оперативне управління;
- в) досягнення високої продуктивності;
- г) організацію й управління персоналом.

2. З якою характеристикою онлайн-маркетингу Ви б не погодилися:

- а) доступний й великим, й малим фірмам;
- б) доступ в будь-який час з будь-якої точки земної кулі;
- в) ефективний, коли покупець шукає більш вигідні форми замовлень або низькі ціни;
- г) ефективний для продукції, яку попередньо слід оглянути або відчутти.

3. Реінжиніринг:

- а) проводять з метою здійснення поверхневих змін діючих механізмів організації;
- б) проводять з метою позбавлення від усього застарілого;
- в) передбачає покращення якості, сервісу, витрат;
- г) може призвести до масових звільнень.

4. Який з наведених методів подолання опору змінам з боку персоналу підприємства може бути використаний як в умовах жорсткого дефіциту часу, так і в умовах відсутності терміновості в реалізації антикризових процедур:

- а) примусовий метод;
- б) метод адаптивних змін;
- в) метод управління кризовою ситуацією;
- г) метод «акордеона».

## Варіант 28

1. Першочерговою проблемою вітчизняних підприємств, яка може бути вирішена за допомогою послуг консалтингової фірми, є:

- а) формування стратегії розвитку інноваційного потенціалу;
- б) узгодження інтересів всіх учасників функціонування організації;
- в) формування стратегії розвитку підприємства;
- г) удосконалення системи управління персоналом.

2. Формальна організаційна структура:

- а) характеризується системою норм і цінностей, що змінюється;
- б) виражається комунікативними шаблонами (“гронами”);
- в) базується на дружбі й інтересах членів організації;
- г) виражається організаційною схемою.

3. Який з методів подолання опору змінам з боку персоналу підприємства може бути реалізований в строки, що диктуються розвитком подій у зовнішньому середовищі; ефективний, коли спонтанні явища у зовнішньому середовищі не одиночні, а повторюються; доволі складний в реалізації.

- а) примусовий метод;
- б) метод адаптивних змін;
- в) метод управління кризовою ситуацією;
- г) метод «акордеона».

4. Чим рідше будуть формуватися замовлення:

- а) тим більшою буде сукупна величина витрат, пов'язаних з розміщенням замовлень на закупівлю продукції;
- б) тим меншою буде сукупна величина витрат, пов'язаних з розміщенням замовлень на закупівлю продукції;
- в) тим менший обсяг продукції буде вироблено;
- г) тим менше клієнтів зможе обслуговувати організація.

## Варіант 29

1. Ефективність діяльності організації, що розглядається як складна ієрархічна система, визначається за:

- а) економічним показником, що визначається як відношення випущеної продукції до витрачених ресурсів;
- б) здібністю до досягнення цілей при зміні зовнішніх умов;
- в) здібністю до саморегулювання та самоорганізації;
- г) політикою ув'язки інтересів партнерів по бізнесу із особистими інтересами.

2. За допомогою якої структури вирішується проблема пошуку нових можливостей організації:

- а) горизонтальної;
- б) дивізійної;
- в) вертикальної;
- г) органічної.

3. Для фази професійного росту персоналу кризового підприємства характерно:

- а) формування іміджу надійного й впливового лідера;
- б) створення умов для підвищення кваліфікації персоналу;
- в) заохочення процесів навчання в організації;
- г) підвищення мотивації до саморозвитку.

4. Антикризове управління:

- а) відображає управління антикризовими процесами на макрорівні;
- б) відображає управління антикризовими процесами на мікрорівні;
- в) передбачає систему контролю й раннього виявлення ознак кризової ситуації, яка насувається;
- г) необхідне тільки для ліквідації наслідків кризи.

### **Варіант 30**

1. Підприємницький стиль поведінки розглядається як:

- а) консервативний;
- б) агресивний;
- в) демократичний;
- г) орієнтований на зростання.

2. Надання економічних прав підрозділам організації:

- а) сприяє розпаду організації на окремі складові;
- б) сприяє розпаду організації на окремі складові, якщо процес відбувається на початку трансформації вертикальної структури в горизонтальну;
- в) передбачає попереднє навчання персоналу, делегування повноважень персоналу;
- г) спрямоване на збільшення конкурентних переваг організації.

3. Для відновлення платоспроможності підприємства застосовують:

- а) діагностику фінансового стану підприємства;
- б) методи короткострокового впливу;
- в) розробку маркетингової стратегії;
- г) впровадження нових прийомів управління персоналом.

4. Для якої фази розвитку організації типовим є “менеджмент в особливих випадках”, головний процес – асоційований процес індивідуального навчання й розвитку людини:

- а) піонерна фаза;
- б) фаза диференціації;
- в) фаза інтеграції;
- г) асоціативна фаза.

## 3.2 Ситуація

### Варіант 1

Пивоварний завод виготовляє три сорти пива: А, Б, В. За місяць виготовлено 90000 декалітрів, на що витрачено 979000 грн. Визначити собівартість виготовлення кожного з сортів пива.

Сорт пива	Виготовлено декалітрів	Коефіцієнт еквівалентності
А	25000	1,2
Б	35000	1,0
В	30000	0,8

### Варіант 2

Сформулюйте мету підприємства в наступній ситуації.

Підприємство “Свіжа преса” видає газети. Ціни на папір й фарби до початку чергової підписної кампанії зросли в 2-3 рази. Якщо значно підвищити ціну на газети, то передплатники або переключаться на інші видання, або коротять передплату на будь-які газети взагалі.

Підприємство “Свіжа преса” знаходиться в скрутному стані. Кращий вихід – намагатися, щоб підвищення оптових цін як можна менше відобразилося на споживачах.

### Варіант 3

Компанії запропоновано два проекти виробництва виробу Х. Визначити, в умовах якого з варіантів проектів прибуток більш чутливий до змін обсягів виробництва й продажу продукції.

Показники	Проекти	
	I	II
1. Виручка від продажу продукції, грн.	700000	700000
2. Змінні витрати на весь обсяг продукції, грн.	350000	250000
3. Постійні витрати, грн.	250000	350000

### Варіант 4

Підприємство виготовляє й продає в середньому за рік 20000 виробів Х за ціною 50 грн. Річні змінні витрати становлять 600 тис.грн., постійні – 300 тис.грн. Скільки слід виготовляти виробів Х, щоб при заданій структурі витрат отримати 200 тис.грн. прибутку на рік?

### Варіант 5

Річний обсяг виробництва й продажу продукції підприємства становить 600 тис.грн. Витрати на виробництво й збут цієї продукції – 400 тис.грн., в тому числі постійні витрати – 100 тис.грн. Розробляючи план на наступний рік, слід визначити:

- маржинальний й операційний прибуток;
- обсяг беззбиткового виробництва;
- коефіцієнт безпечності виробництва.

### **Варіант 6**

Річний обсяг виробництва й продажу продукції складає 600 тис.грн. Витрати на виробництво й збут цієї продукції – 400 тис.грн., в тому числі постійні витрати – 100 тис.грн. Відповідно, маржинальний прибуток складає 300 тис.грн., прибуток – 200 тис.грн., коефіцієнт маржинального прибутку – 0,5. Власний капітал підприємства – 1200 тис.грн.

Розробляючи план на наступний рік, слід визначити:

- обсяг виробництва, що забезпечить рентабельність власного капіталу на рівні 20%;
- операційний левеїджд;
- як зміниться прибуток підприємства, якщо обсяг виробництва збільшиться на 30%.

### **Варіант 7**

У підприємства на початок місяця малося на складі 300 одиниць продукції, що залишилася з минулого місяця. За плановими оцінками на кінець місяця, що аналізується, обсяг залишків становитиме 125 одиниць. Протягом місяця планується виготовити 5600 одиниць продукції. Собівартість виготовлення одиниці виробу становить 340 грн., ціна реалізації – 415 грн.

Використовуючи укрупнений метод, визначте величину планового прибутку від реалізації продукції за місяць, що аналізується.

### **Варіант 8**

Виручка від реалізації продукції становила на підприємстві 500 млн.грн., умовно-змінні витрати – 250 млн.грн., умовно-постійні – 100 млн.грн. Розрахувати точку беззбитковості й ефект операційного важеля. Зробити висновки.

### **Варіант 9**

Виручка від реалізації продукції становила 600 млн.грн., умовно-змінні витрати – 350 млн.грн., умовно-постійні – 100 млн.грн. Визначте, як зміниться прибуток підприємства в наступному році, якщо за плановими розрахунками виручка збільшиться на 5%.

### **Варіант 10**

За поточною лінією закріплено виробництво предмету одного найменування. Сумарні витрати часу на виготовлення дорівнюють 10 хвилин, програма випуску предмету за зміну становить 980 шт., лінія працює в одну зміну, тривалість якої – 8 годин, регламентовані перерви становлять 20 хвилин.

Визначити кількість робочих місць на лінії.

### **Варіант 11**

Припустимо, Ви плануєте зробити запас шоколадних цукерок за ціною 10 грн. за коробку. Річна потреба в даному виді товару – 5000 коробок. Витрати на зберігання й обслуговування товарних запасів становлять 25% їх вартості. Величина витрат, пов'язаних з розміщенням замовлення на закупівлю цукерок – 100 грн.

Визначити оптимальний обсяг одного замовлення.

Проаналізувати, що краще: розмітити замовлення в кількості 5000 коробок або 5 партій по 1000 коробок?

### **Варіант 12**

Організація визначила потребу в комплектуючих в обсязі 8000 од. на рік. Кількість робочих днів на рік – 250. В середньому термін поставки дорівнює трьом дням. Розрахувати точку перезаказування.

Чому будуть дорівнювати запаси організації в момент прибуття нової поставки?

### **Варіант 13**

Компанія-виробник побутової техніки отримує нагрівальні елементи (тени) по кооперації зі сторони. річна потреба в них становить 12 тис.од. Ціна поставки одиниці – 20 у.о. Вартість зберігання одиниці впродовж року – 2 у.о. Витрати на оформлення кожної поставки становлять 40 у.о.

Визначити:

- оптимальний обсяг замовлення;
- точку перезаказування;
- кількість замовлень впродовж року;
- сумарні витрати на забезпечення запасів нагрівальних елементів.

### **Варіант 14**

Організація, що виробляє комп'ютери, щороку закуповує 20000 плат, сумарна вартість зберігання яких впродовж року становить 100000 грн. (на весь обсяг). Витрати на розміщення одного замовлення становлять 60 грн.

Визначте оптимальний обсяг замовлення. Яке значення має розрахований показник?

### **Варіант 15**

Сформулюйте мету підприємства в наступній ситуації.

Підприємство “Дизель” є маленькою приватною авторемонтною станцією, яку створили три компаньйони. Власники фірми намагаються продати великий шикарний “Каділак”, на зборку й відділку якого витрачені останні кошти фірми. Проте, економічна ситуація на ринку автомобілів така, що успіхом у покупці користуються маленькі й дешеві машини. Події відбуваються під час однієї з самих руйнівних економічних криз кінця 20-х років ХХ століття.

Положення підприємства “Дизель” доволі скрутне:

- несприятливі економічні умови (криза);
- всі грошові кошти вкладені у виробництво.

### **Варіант 16**

Річний попит на манікюрні набори в магазині становить 15000 одиниць. магазин працює 250 днів на рік, середній термін постачання дорівнює трьом дням.

Розрахуйте точку чергового замовлення, тобто рівень, до якого має впасти запас, що зберігається, й розміщений новий.

### **Варіант 17**

Припустимо, Ви плануєте зробити запас мінеральної води за ціною 10 грн. за упаковку. Річна потреба в даному виді товару – 12000 упаковок. Витрати на зберігання й обслуговування товарних запасів становлять 18% їх вартості. Величина витрат, пов'язаних з розміщенням замовлення на закупівлю води – 100 грн.

Визначити оптимальний обсяг одного замовлення. Визначивши кількість замовлень на рік, скоригувати величину оптимального обсягу замовлення.



### **Варіант 18**

Розрахувати величину запасу (ритмічність повторення виробництва) по деталі А в днях при роботі з оптимальним розміром партії:

- денна потреба в деталях для збирального виробництва – 40 шт.;
- денна продуктивність обладнання – 100 шт.;
- кількість робочих днів на рік – 250 днів;
- витрати на підготовчо-заклучні роботи – 50 у.о.;
- річні витрати на зберігання однієї деталі – 0,5 у.о.

### **Варіант 19**

Сумським підприємством “Газмаш” розроблена малогабаритна автомобільна газонаповнювальна компресорна станція (АГНКС). Використання даних установок дозволяє отримати низку технічних, соціальних й екологічних результатів, які можуть бути впроваджені у відповідні економічні ефекти.

Умови, за яких завод-виробник міг би засвоїти випуск станцій та забезпечити їх прийнятну ціну (не вища за 1 млн.грн.), можна сформулювати наступним чином:

- а) достатній обсяг замовлень, який дозволить вийти не серійне виробництво й досягти невисокої собівартості;
- б) забезпечення стартового капіталу для освоєння виробництва станцій (включаючи наукову, конструкторську й технологічну підготовку);
- в) національна підтримка освоєння родовищ шахтного метану й попутного газу нафтодобування;
- г) пільгові економічні умови господарювання;
- д) додатковий економічний пресинг забруднень атмосфери з боку автомобільного транспорту.

Які б інструменти Ви могли запропонувати в якості необхідних економічних важелів для реалізації даного заходу.

### **Варіант 20**

Підприємство планує зробити запас шампанського за ціною 20 грн. за пляшку. річна потреба в даному виді товару – 1000 ящиків по 6 пляшок в кожному. Витрати на зберігання й обслуговування товарних запасів складають 20% їх вартості. Величина витрат, пов'язаних з розміщенням замовлення на закупку шампанського – 100 грн.

Розрахувавши сумарні річні витрати підприємства на придбання й зберігання шампанського, визначте, що краще: розмістити 3 замовлення по 2000 пляшок чи 6 замовлень по 1000 пляшок.

### **Варіант 21**

Визначте, яким має бути оптимальний розмір партії деталей А за наступних умов:

- денна потреба в деталях для збирального виробництва - 50 шт.;
- денна продуктивність обладнання - 140 шт.;
- кількість робочих днів на рік - 250 днів;
- витрати на підготовчо-заклучні роботи - 150 грн.;
- річні витрати на зберігання однієї деталі - 3 грн.

## **Варіант 22**

Компанія придбає сировину, річна потреба в якій становить 20 т, за ціною 5000 грн. за тону. Вартість зберігання тони сировини впродовж року становить 170 грн. Витрати на оформлення кожної поставки складають 300 грн.

Визначити:

- оптимальний обсяг замовлення;
- точку перезамовлення;
- кількість замовлень впродовж року;
- сумарні витрати на забезпечення запасів сировини.

## **Варіант 23**

Сформулюйте мету підприємства у наступній ситуації.

Підприємство “Балком-С” починає виробництво нового лаку для підлоги, більш довговічний, ніж той, що представлений на ринку. Відомо, що конкуренти через місяць запропонують ринку аналогічні за якістю лаки.

“Балком-С” зацікавлене у швидкому насиченні ринку й рості збуту для зайняття домінуючого положення на ринку довговічних лаків для підлоги. Домінуюче положення – основа для контролю ринку в майбутньому й отриманні стабільного доходу. Таким чином, в своїй діяльності “Балком-С” буде орієнтуватися на довгострокові цілі, заради яких здатне поступитися часткою прибутку.

## **Варіант 24**

Дякуючи удосконаленню конструкції виробу підприємству вдалося скоротити його металомісткість в 1,3 рази, при цьому 70% кольорових металів вдалося замінити керамікою. Нова конструкція дозволяє знизити енергомісткість експлуатації виробу на 20%. Крім того, дякуючи конструктивним рішенням, виріб тепер можна повністю розібрати після закінчення строку його експлуатації, що дозволяє на 40% зменшити кількість відходів.

Укрупнено наведіть види ефектів, які отримає підприємство в наслідок таких введень.

## **Варіант 25**

Для вирішення конкретної виробничої задачі підприємство має придбати термічний цех. Варіанти, які підлягають розгляданню, мають різні технічні характеристики й різняться своєю потужністю. Так, можливості одного з варіантів перевищують потреби даного підприємства, що дозволяє, окрім вирішення виробничих завдань, виконувати замовлення на сторону, отримуючи додатковий прибуток.

Які параметри оцінки альтернатив будуть вирішальними для остаточного вибору прийняттого рішення? Відповідь обґрунтуйте.

## **Варіант 26**

Організація, яка виробляє садовий інвентар, щороку закупає 15000 дерев'яних держаків для лопат й вил. Вартість одного держака – 4 у.о., вартість зберігання однієї одиниці впродовж року – 1 у.о. Витрати на розміщення одного замовлення – 10 у.о.

Визначте економічний (оптимальний) обсяг замовлення й сумарні річні витрати підприємства, пов'язані з закупівельною діяльністю.

### **Варіант 27**

Підприємство планує зробити запас комплектуючих по ціні 200 грн. за одиницю. Річна потреба в комплектуючих – 9000 одиниць. Витрати на збереження й обслуговування запасів складають 25% від їх вартості. Величина витрат, пов'язаних з розміщенням замовлення на закупку комплектуючих, - 500 грн.

Визначити кількість замовлень, яке необхідно розмістити впродовж року та їх об'єм.

### **Варіант 28**

Сформулюйте мету підприємства у наступній ситуації.

Підприємство “Акцент” виробляє й реалізує через комерційні кіоски дешеві значки з різними модними надписами. Водночас підприємство готується до випуску дорогих сувенірів: закупляє сировину, обладнання, навчає кадри.

Стан даного підприємства визначається двома факторами:

- потребуються кошти для фінансування нового обладнання з виробництва сувенірів;
- існуюче джерело фінансування (виручка від продажу значків) нестабільне, бо, за думкою виробника, мода на цей вид товару короткострокова.

Таким чином, підприємству “Акцент” необхідно “вижати” з значків все, що можна, поки не пройшла мода. Основний орієнтир – короткострокова мета.

### **Варіант 29**

Річний обсяг виробництва й продажу продукції складає 700 тис.грн. Витрати на виробництво й збут цієї продукції – 500 тис.грн., в тому числі постійні витрати – 100 тис.грн. Відповідно, маржинальний прибуток складає 300 тис.грн., прибуток – 200 тис.грн., коефіцієнт маржинального прибутку – 0,43. Власний капітал підприємства – 1000 тис.грн.

Розробляючи план на наступний рік, слід визначити:

- обсяг виробництва, що забезпечить рентабельність власного капіталу на рівні 20%;
- операційний леверидж;
- як зміниться прибуток підприємства, якщо обсяг виробництва збільшиться на 30%.

### **Варіант 30**

В результаті невиконання договору постачання матеріалів контрагентом підприємство скоротило випуск виробу А на 80 шт., виробу Б – на 110 шт. Ціни цих виробів й планові змінні витрати на їх виготовлення наступні:  $C_A=200$  грн.,  $C_B=180$  грн.,  $C_{уд.А}=120$  грн.,  $C_{уд.Б}=90$  грн.

За непостачання цих виробів споживачеві підприємство сплатило штраф ( $C_{ш}$ ) в розмірі 5000 грн.

Крім того, на підприємстві дефіцит матеріалів зумовив простої, за які робітникам сплачено заробітну плату (2500 грн.), додаткова заробітна плата складає 10%, відрахування на соціальні заходи – 30%

Розрахувати загальну суму збитків для оформлення претензії контрагентові.

### Список рекомендованої літератури

1. Закон України “Про підприємництво” / Відомості Верховної Ради України, 1991. - №14.
2. Закон України “Про підприємства в Україні” / Відомості Верховної Ради України, 1991. - №20.
3. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решения на краю пропасти // Международный журнал: Проблемы теории и практики управления, 1999, №4.
4. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования: Уч. пособие. – М.: ГАУ, 1993.
5. Жданов С.А. Механизмы экономического управления предприятием: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 318с.
6. Казанцев А.К., Серова Л.С. Основы производственного менеджмента: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 348с. – (Серия «Высшее образование»).
7. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. под ред. Л.А.Волковой, Ю.Н.Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
8. Круглова И.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. – М.: Издательство РДЛ, 2003. – 464с.
9. Макконнел К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика. Пер. с англ. 11-го изд. К., Хагар-Демос, 1993.- 785с.
10. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 240с.
11. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: Учебник для вузов / Ф.Г.Панкратов, Т.К.Серегина. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Маркетинг, 2002. – 580с.
12. Раицкий К.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2002. – 1012с.
13. Станиславчик Е.Н. Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика. – М.: «Ось-89», 2002. – 80с.
14. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др.; Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469с.
15. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669с.
16. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560с.
17. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892с.
18. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2002. – 472с.
19. Федцов В.Г., Федцов В.В. Менеджмент в предпринимательской деятельности: Учебное пособие. – М.: Издательство РДЛ, 2003. – 256с.

20. Финансы. Учебник. Издание второе, переработанное и дополненное. / Под ред. проф. В.В.Ковалева. – М.: ООО «ТК Велби», 2003. – 512с.
21. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. Н.А.Сафронова. – М.: Юристъ, 2002. – 608с.
22. Экономика предприятия: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. В.Я.Горфинкеля, проф. Швандара. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 718с.
23. Экономика предприятия: Учебное пособие / Под общ. ред. д.э.н., проф. Л.Г.Мельника. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 632с. [8с.]
24. Грещак М.Г. та ін. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник / М.Г.Грещак, О.М.Гребешкова, О.С. Коцюба; за ред. М.Г.Грещака. – К.:КНЕУ, 2001. – 228с.
25. Грідчина М.В. Корпоративні фінанси / зарубіжний досвід і вітчизняна практика): Навч. посіб. – 2-ге вид., стереотип. – К.: МАУП, 2002. – 232с.: іл. – Бібліогр.: с.225-229.
26. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. – 320с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
27. Иванова І.В. менеджмент підприємства. Практикум: Навчальний посібник. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 247с.
28. Кашин В.А. Управление финансами, или Как правильно распорядиться своими деньгами: Практическое пособие. – М.: Палеотип; Логос, 2003. – 176с.
29. Мардас А., Мардас О. Краткий курс практического менеджмента. – СПб.: Изд. Дом «Литера», 2002. –160с.: ил. («Искусство управлять»)
30. Медведев В.П. Основы менеджмента. – М.: ООО Издательско-Консалтинговая Компания «ДеКА», 2002. – 512с.
31. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 623с.
32. Павлуцкий А., Павлуцкая Е., Алехина О. Менеджмент третьего тысячелетия: системно-эволюционный подход к развитию организаций // Управление персоналом, №2, 2001
33. Тимошенко И.Н., Соснин А.С. Менеджер организации: Учеб. пособие для менеджера. – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2002. – 350с.
34. Тэпман Л.Н. Риски в экономике: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. В.А.Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 380с.
35. Учебно-методическое пособие «Курс корпоративного менеджмента. Часть 1 – Управление изменениями. предвидение будущего» / Сост. Скударь Г.М., Панков В.А. – Краматорск: ДГМА:НКМЗ, 2000. – 73с.
36. Учебно-методическое пособие «Курс корпоративного менеджмента. Часть 2 – Управление развитием. Строительство будущего» / Сост. Скударь Г.М., Панков В.А. – Краматорск: ДГМА:НКМЗ, 2001. – 54с.
37. Учебно-методическое пособие «Курс корпоративного менеджмента. Часть 3 – Корпоративная культура. Система ценностей фирмы» / Сост. Скударь Г.М., Панков В.А. – Краматорск: ДГМА:НКМЗ, 2001. – 51с.
38. Экономика предприятия / В.Я.Хрипач, Г.З.Суша, Г.Н.Онопrienко; Под ред. В.Я.Хрипача. – 2-е изд. стереотипное. – Мн.: Экономпресс, 2001. – 464с.
39. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решения на краю пропасти // Международный журнал: Проблемы теории и практики управления, 1999, №4.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ  
З КУРСУ „МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ”  
ДЛЯ СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 7.050201 „МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ”  
УСІХ ФОРМ НАВЧАННЯ

Укладачі:

Геннадій Олександрович Коваленко, доц..  
Лілія Олександрівна Анохіна, асис..

Редактор

Ірина Іванівна Дьякова

Підп. до друку  
Риз граф.друк.Ум.-друк.арк..  
Тираж 50 прим.      Зам.№

Формат 60X84/16  
Обл.-вид.арк..



