



МАУП

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВНЗ МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ПРИДУНАЙСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ

Затверджую:

Директор

ПФК ПрАТ «ВНЗ МАУП»

ПРИДУНАЙСЬКИЙ
ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
Ідентифікаційний
код 44047688

Ірина ЛІГАНЕНКО

«31» серпня 2026 р.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДО
КОМПЛЕКСНОГО КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ІСПИТУ
ОКС 21 КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ ІСПИТ

Комплексний кваліфікаційний іспит охоплює навчальні дисципліни:

ОКС 4 «Менеджмент»

ОКС 12 «Економічне управління підприємством»

ОКС 14 «Управління персоналом»

галузь знань

07 Управління та адміністрування

(шифр і назва)

спеціальність

073 Менеджмент

(шифр і назва)

ОПП

Менеджмент

освітньо-
професійний
ступінь

фаховий молодший бакалавр

ПОГОДЖЕНО

Гарант ОПП «Менеджмент»

Лілія БОДЕНЧУК

«26» серпня 2026 р.

ЗАТВЕРДЖЕНО

Олексій МІРОШНИЧЕНКО

Протокол № 01 від 26 серпня 2026 р

ЗАТВЕРДЖЕНО

Педагогічною Радою

Протокол № 01 від 31 серпня 2026 р

Ізмаїл 2026

ВСТУП

Ці методичні рекомендації призначені для здобувачів фахової передвищої освіти, які завершують навчання за ОПП «Менеджмент». Вони пояснюють зміст іспиту, структуру білета, вимоги до відповідей, критерії оцінювання та організацію самостійної підготовки. Документ підготовлено з урахуванням Програми комплексного атестаційного іспиту і фактичного пакета з 25 білетів. Рекомендації не замінюють затвердженої Програми чи локального Положення про атестацію.

1. МЕТА ТА ЗМІСТ ІСПИТУ

Кваліфікаційний іспит перевіряє готовність випускника застосовувати знання для розв'язання типових професійних завдань менеджера. Він охоплює три освітні компоненти:

- «Менеджмент» (перевіряє управлінські функції, рішення, комунікації та лідерство);
- «Економічне управління підприємством» (бюджетування, економічні показники та обґрунтування рішень);
- «Управління персоналом» (кадрове планування, добір, оцінювання, мотивацію і розвиток персоналу).

2. СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТА

Рівень	Завдання	Бали
I	12 тестів — по 4 з кожної дисципліни	30
II	Базове теоретичне питання	10
II	Поглиблене теоретичне питання	20
III	Ситуаційне або розрахункове завдання	40
Разом	15 завдань	100

Два теоретичні питання належать до різних дисциплін, а практичне завдання — до третьої.

Час підготовки до відповіді за білетом становить 60 хвилин.

Інструктаж проводиться до початку відліку часу.

Порядок представлення відповідей комісії визначає регламент іспиту.

3. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Тестова частина екзаменаційного білета містить 12 завдань із трьох навчальних дисциплін. Тести № 1–2 (Менеджмент), № 5–6 (Економічне управління підприємством) та № 9–10 (Управління персоналом) належать до базового рівня

складності й оцінюються по 2 бали за кожну правильну відповідь. Тести № 3–4 (Менеджмент), № 7–8 (Економічне управління підприємством) та № 11–12 (Управління персоналом) належать до поглибленого рівня складності й оцінюються по 3 бали за кожну правильну відповідь. За неправильну відповідь або її відсутність нараховується 0 балів. Максимальна кількість балів за тестову частину становить 30 балів.

Питання	Критерій	Бали
Базове	Правильність і повнота	5
Базове	Логічність викладу	3
Базове	Професійний приклад	2
Поглиблене	Повнота	8
Поглиблене	Аналітичність і порівняння	6
Поглиблене	Обґрунтування	4
Поглиблене	Професійний приклад	2

Практичне завдання:

- аналіз умов і визначення проблеми — до 8 балів;
- правильність розрахунків або послідовність аналізу — до 12;
- реалістичність заходів — до 10;
- аргументація рішення та ризику — до 6;
- підсумковий управлінський висновок — до 4.

Максимум — 40 балів.

Пороговий результат успішного проходження іспиту — 60 балів зі 100.

4. ТЕМАТИЧНІ ОРІЄНТИРИ ДЛЯ ПОВТОРЕННЯ

Менеджмент

1. Сутність і методологія менеджменту.
2. Закони, закономірності та принципи.
3. Історія управлінської думки.
4. Організація як об'єкт управління.
5. Функції та технологія менеджменту.
6. Планування.
7. Організування і делегування.
8. Мотивування.
9. Контролювання.
10. Регулювання.
11. Методи менеджменту.

12. Управлінські рішення.
13. Інформація і комунікації.
14. Керівництво та лідерство.
15. Конфлікти.
16. Ефективність менеджменту.

Економічне управління підприємством

1. Сутність економічного управління.
2. Системна характеристика підприємства.
3. Технологія економічних управлінських завдань.
4. Економічний порядок.
5. Система бюджетного управління.
6. Операційні бюджети.
7. Бюджет доходів і витрат.
8. Грошові потоки.
9. Інформаційне забезпечення бюджетування.
10. Фінансова діагностика.
11. Чистий оборотний капітал.
12. Інвестиційний портфель.
13. Фінансування діяльності підприємства.
14. План-фактний аналіз і економічні рішення.

Управління персоналом

1. Методологія управління персоналом.
2. Професійний підбір.
3. Прогнозування та планування розвитку.
4. Оцінювання персоналу.
5. Мотивація і стимулювання.
6. Ефективність роботи персоналу.
7. Кадрова політика.

Під час опрацювання кожної теми слід уміти визначити поняття, пояснити його призначення, охарактеризувати методи, навести професійний приклад і сформулювати висновок.

5. ПІДГОТОВКА ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

Повторюйте визначення та відмінності між близькими поняттями. Уважно читайте всі чотири варіанти, визначайте ключове слово запитання, відкидайте невідповідні альтернативи та позначайте одну відповідь. Наприклад, документ, що планує надходження і виплати коштів, — бюджет руху грошових коштів, а не бюджет доходів і витрат.

БАЗОВИЙ РІВЕНЬ

Менеджмент

1. У чому полягає основний зміст менеджменту як професійної діяльності?

- а) Виконання окремих технологічних операцій за інструкцією
- б) Розгляд організації як сукупності взаємопов'язаних елементів
- в) Координація людей і ресурсів для досягнення цілей організації
- г) Реєстрація виробничих показників без ухвалення рішень

2. Яка ознака відрізняє менеджмент від виконання окремої виробничої операції?

- а) Спрямованість на організацію спільної діяльності
- б) Зосередження лише на власній операції без координації
- в) Відсутність відповідальності за результат
- г) Виконання виключно технічних процедур

3. Що означає системний підхід у менеджменті?

- а) Координація людей і ресурсів для досягнення цілей організації
- б) Розгляд організації як сукупності взаємопов'язаних елементів
- в) Відмова від оцінювання зовнішніх чинників
- г) Застосування однакового рішення до всіх ситуацій

4. Що виражає принцип єдиноначальності?

- а) Обов'язкове колективне підписання кожного наказу
- б) Розподіл усіх завдань між кількома керівниками
- в) Відсутність вертикальних зв'язків
- г) Наявність одного безпосереднього керівника для працівника

5. Який принцип передбачає узгодження цілей підрозділів із загальними цілями організації?

- а) Максимальна автономія
- б) Єдність спрямування
- в) Випадковий розподіл завдань
- г) Переважання особистих цілей

6. Що відображає принцип відповідності повноважень і відповідальності?

- а) Відповідальність не залежить від наданих прав
- б) Наявність одного безпосереднього керівника для працівника
- в) Обсяг прав має бути достатнім для виконання доручених завдань
- г) Конфлікт пріоритетів і розмивання відповідальності

7. Який напрям управлінської думки пов'язаний із нормуванням трудових операцій?

- а) Школа людських відносин
- б) Системний підхід
- в) Ситуаційний підхід
- г) Школа наукового управління

8. На чому зосереджувалася адміністративна школа управління?

- а) На стандартизації окремих трудових операцій і рухів.
- б) На дослідженні соціальних потреб працівників і групових взаємин.
- в) На загальних функціях і принципах управління організацією.
- г) На вивченні впливу неформальних груп на продуктивність праці.

9. Що стало важливим внеском школи людських відносин у розвиток менеджменту?

- а) Обґрунтування необхідності нормування трудових операцій.
- б) Розроблення загальних адміністративних принципів управління.
- в) Визнання значення соціальних потреб працівників і групових взаємин.
- г) Запровадження кількісних методів оптимізації управлінських рішень.

10. Що належить до зовнішнього середовища організації?

- а) Законодавчі вимоги та дії конкурентів
- б) Внутрішній графік відпусток
- в) Схема підпорядкування підрозділів
- г) Посадові інструкції працівників

11. Який елемент належить до внутрішнього середовища підприємства?

- а) Рівень інфляції
- б) Зміни податкового законодавства
- в) Організаційна структура
- г) Поведінка конкурентів

12. Що характеризує формальну організацію?

- а) Горизонтальна координація між підрозділами
- б) Закріплені ролі, правила та повноваження
- в) Стихійний розподіл завдань
- г) Відсутність встановлених цілей

13. Яка функція менеджменту визначає цілі та способи їх досягнення?

- а) Регулювання
- б) Контролювання
- в) Планування
- г) Мотивування

14. Яка функція забезпечує розподіл завдань і повноважень?

- а) Регулювання
- б) Планування
- в) Контролювання
- г) Організування

15. Яка функція пов'язана зі спонуканням працівників до досягнення цілей?

- а) Організування
- б) Мотивування
- в) Регулювання
- г) Облік

16. Що визначає оперативний план?

- а) Конкретні дії та строки найближчого періоду
- б) Місію та цінності організації
- в) Довгострокові стратегічні орієнтири підприємства
- г) Принципи побудови організаційної структури

17. Яка характеристика робить управлінську ціль вимірюваною?

- а) Відсутність терміну виконання
- б) Заміна результату переліком намірів
- в) Використання максимально загальних формулювань
- г) Наявність показника досягнення результату

18. Який документ узгоджує завдання з термінами виконання?

- а) Календарний план
- б) Акт інвентаризації
- в) Організаційний статут
- г) Посадова характеристика

19. План передбачав 120 замовлень, виконано 108. Який відсоток виконання плану?

- а) 90 %
- б) 88 %
- в) 92 %
- г) 95 %

20. Що характеризує делегування повноважень?

- а) Зосередження всіх оперативних рішень у керівника
- б) Скасування посадових обов'язків
- в) Передавання завдань без права приймати рішення
- г) Передавання завдань і права ухвалювати визначені рішення

21. Яка структура передбачає групування працівників за спеціалізованими функціями?

- а) Проектна
- б) Мережева
- в) Дивізіональна
- г) Функціональна

22. Що визначає посадова інструкція?

- а) Порядок формування бюджету підприємства
- б) Правила розподілу прибутку між власниками
- в) Основні обов'язки, права та відповідальність за посадою
- г) Умови договорів із зовнішніми постачальниками

23. Що належить до нематеріального стимулювання?

- а) Грошова премія за результат
- б) Публічне визнання професійних досягнень
- в) Доплата за роботу вночі
- г) Компенсація витрат на відрядження

24. Який чинник є внутрішнім мотивом до праці?

- а) Ставка посадового окладу
- б) Сума відшкодування витрат
- в) Розмір одноразової надбавки
- г) Зацікавленість змістом і результатом роботи

25. Що означає справедливість системи винагород?

- а) Випадкове визначення премій
- б) Приховування умов оцінювання
- в) Застосування зрозумілих і порівнюваних критеріїв
- г) Перевагу особистих симпатій керівника

26. Яка дія належить до контролювання?

- а) Порівняння фактичних результатів із плановими
- б) Формування місії організації
- в) Розподіл нових посад
- г) Добір постачальників

27. Що є об'єктом поточного контролю?

- а) Хід виконання робіт у процесі діяльності
- б) Показники діяльності до початку виконання робіт
- в) Планові цілі на наступні п'ять років
- г) Результати лише після завершення звітного року

28. Для чого встановлюють контрольні показники?

- а) Щоб приховати відхилення від плану
- б) Щоб порівнювати фактичні результати з очікуваними
- в) Щоб замінити всі управлінські рішення
- г) Щоб усунути потребу в обліку

29. Що є змістом регулювання в менеджменті?

- а) Коригування діяльності після виявлення відхилень
- б) Встановлене відхилення, яке потребує реагування
- в) Формування довгострокових стратегічних цілей
- г) Визначення показників для початкового планування

30. Що є підставою для регулювальної дії?

- а) Сам факт існування посадової інструкції
- б) Встановлене відхилення, яке потребує реагування
- в) Будь-яка зміна назви підрозділу
- г) Планове визначення обсягів роботи на початку періоду

31. Який результат очікується від ефективного регулювання?

- а) Збільшення кількості погоджень незалежно від потреби
- б) Відмова від контролю виконання
- в) Накопичення інформації без коригування процесу
- г) Відновлення узгодженості дій із поставленими цілями

32. Що належить до економічних методів менеджменту?

- а) Матеріальне стимулювання
- б) Посадова інструкція
- в) Усне зауваження
- г) Неформальна бесіда

33. Який інструмент належить до організаційно-розпорядчих методів?

- а) Наказ про розподіл обов'язків
- б) Премія за перевиконання плану
- в) Опитування задоволеності працею
- г) Неформальна підтримка колеги

34. Який приклад належить до соціально-психологічних методів?

- а) Командне обговорення конфліктної ситуації
- б) Встановлення ліміту витрат
- в) Підписання посадової інструкції
- г) Затвердження тарифної ставки

35. Яка ознака характеризує управлінське рішення?

- а) Опис проблеми без розгляду альтернатив
- б) Вибір способу дії серед можливих альтернатив
- в) Збір інформації без вибору подальших дій
- г) Документування результатів уже виконаних дій

36. Який етап передусь вибору управлінської альтернативи?

- а) Передавання результатів до архіву
- б) Визначення проблеми та критеріїв оцінювання
- в) Остаточне закриття проєкту
- г) Підбиття підсумків реалізації рішення

37. Що означає критерій вибору управлінського рішення?

- а) Будь-яка особиста думка виконавця
- б) Перелік працівників, які брали участь в обговоренні
- в) Ознака, за якою порівнюють альтернативи
- г) Номер підрозділу в організаційній структурі

38. Що є прикладом формальної комунікації?

- а) Службова записка керівникові
- б) Неформальне обговорення поза роботою
- в) Чутки у колективі
- г) Приватна розмова під час перерви

39. Що означає зворотний зв'язок у комунікації?

- а) Одностороннє надсилання інформації без відповіді
- б) Реакцію отримувача, яка підтверджує або уточнює розуміння повідомлення
- в) Заміну повідомлення фінансовим звітом
- г) Відмову отримувача від будь-якої відповіді

40. Який канал є типовим для горизонтальної комунікації?

- а) Розпорядження директора начальнику відділу
- б) Звіт підлеглого безпосередньому керівнику
- в) Наказ засновника керівникові підприємства
- г) Обмін інформацією між керівниками відділів одного рівня

41. Що характеризує демократичний стиль керівництва?

- а) Залучення працівників до обговорення рішень
- б) Ухвалення рішень керівником без обговорення
- в) Переважання централізованого ухвалення рішень
- г) Відмова від будь-якого контролю

42. Яка відмінність лідерства від формальної влади керівника?

- а) Вплив виключно через посадові повноваження
- б) Лідерство завжди потребує офіційного наказу
- в) Обов'язкове призначення лідера наказом
- г) Лідерський вплив може спиратися на довіру й авторитет

43. Яка ознака притаманна авторитарному стилю керівництва?

- а) Передавання всіх рішень випадковим виконавцям
- б) Обов'язкове спільне голосування з усіх питань
- в) Демократичний із залученням команди до вибору
- г) Переважання централізованого ухвалення рішень

44. Що є конструктивним способом врегулювання конфлікту?

- а) Припинення всіх контактів між сторонами
- б) Ігнорування позицій учасників
- в) Ескалація через невирішені суперечності
- г) Спільний пошук прийняттого рішення

45. Який конфлікт виникає між працівниками одного рівня?

- а) Горизонтальний
- б) Міжгалузевий
- в) Вертикальний
- г) Міжорганізаційний

46. Що є типовою причиною організаційного конфлікту?

- а) Наявність узгоджених процедур
- б) Несумісність цілей або розподілу обмежених ресурсів
- в) Своєчасне інформування працівників
- г) Прозорість критеріїв оцінювання

47. Що характеризує результативність менеджменту?

- а) Кількість формальних управлінських процедур
- б) Тривалість робочого дня керівника
- в) Витрати на одиницю досягнутого результату
- г) Ступінь досягнення поставлених цілей

48. Який показник характеризує економічність використання ресурсів?

- а) Число сторінок управлінських звітів
- б) Витрати на одиницю досягнутого результату
- в) Кількість посадових інструкцій
- г) Кількість нарад за місяць

49. Що означає продуктивність праці у спрощеному вимірі?

- а) Частку працівників із вищою освітою
- б) Кількість керівників на підприємстві
- в) Середній стаж роботи персоналу
- г) Обсяг результату на одного працівника або одиницю часу

50. Підрозділ збільшив випуск із 400 до 460 одиниць за незмінної чисельності. На скільки відсотків зріс випуск?

- а) На 12 %
- б) На 10 %
- в) На 15 %
- г) На 20 %

Економічне управління підприємством

51. Що є головною метою економічного управління підприємством?

- а) Підвищення кількості управлінських звітів
- б) Заміна стратегічних цілей обліковими процедурами
- в) Забезпечення обліку без оцінки використання ресурсів
- г) Узгодження використання ресурсів із економічними цілями

52. Що виступає об'єктом економічного управління?

- а) Персональні якості керівника відділу
- б) Економічні процеси, ресурси та результати підприємства
- в) Порядок оформлення внутрішніх наказів
- г) Кількість посадових інструкцій, затверджених за місяць

53. Яка ознака характеризує економічне управлінське рішення?

- а) Обов'язкове збільшення кількості підрозділів
- б) Відсутність порівняння можливих способів використання ресурсів
- в) Орієнтація виключно на обсяг документації
- г) Наявність альтернатив і оцінки їх економічних наслідків

54. Яка функція економічного управління забезпечує зіставлення факту з планом?

- а) Економічний контроль
- б) Кадрове адміністрування
- в) Технічне обслуговування
- г) Оперативне діловодство

55. Що характеризує підприємство як відкриту економічну систему?

- а) Повна незалежність виробництва від зовнішніх контрагентів
- б) Незмінність попиту на продукцію
- в) Відсутність обміну інформацією із середовищем
- г) Взаємодія з постачальниками, споживачами та іншими учасниками ринку

56. Який ресурс належить до оборотних активів?

- а) Зареєстрована торговельна марка
- б) Будівля виробничого цеху
- в) Верстат довгострокового використання
- г) Виробничі запаси сировини

57. Що відображає виробнича потужність підприємства?

- а) Максимально можливий випуск за визначених умов
- б) Кількість укладених трудових договорів
- в) Суму всіх поточних зобов'язань
- г) Обсяг грошових коштів на рахунку

58. Що означає вузьке місце у виробничій системі?

- а) Робоче місце з найбільшою кількістю документів
- б) Операцію, яка обмежує пропускну здатність процесу
- в) Операцію з найменшою вартістю матеріалів
- г) Підрозділ із найбільшою площею

59. З якого етапу починається розв'язання економічного управлінського завдання?

- а) Вибору першої доступної альтернативи
- б) Розподілу коштів без визначення мети
- в) Формулювання проблеми та очікуваного результату
- г) Оформлення звіту про виконання

60. Для чого визначають критерії вибору управлінської альтернативи?

- а) Щоб виключити кількісні оцінки
- б) Щоб порівнювати варіанти за однаковими показниками
- в) Щоб уникнути визначення мети
- г) Щоб замінити аналіз інтуїтивним рішенням

61. Яка інформація потрібна для оцінювання доцільності нового замовлення?

- а) Лише минулорічна виручка підприємства
- б) Додаткові доходи та релевантні витрати
- в) Лише кількість працівників відділу продажів
- г) Лише вже понесені незворотні витрати

62. Що означає релевантність витрат під час вибору альтернатив?

- а) Витрати не мають відношення до рішення
- б) Витрати завжди дорівнюють виручці
- в) Витрати змінюються залежно від обраного варіанта
- г) Витрати вже понесено і їх не можна змінити

63. Що визначає економічний порядок підприємства?

- а) Порядок підготовки корпоративних заходів
- б) Вимоги до зовнішнього вигляду працівників
- в) Переважання неформальних домовленостей над затвердженими правилами
- г) Правила розподілу повноважень і відповідальності за економічні результати

64. Що таке центр витрат?

- а) Підрозділ, відповідальний за обсяг реалізації
- б) Підрозділ, що контролює лише обсяги продажів
- в) Підрозділ, що відповідає за залучення інвестицій
- г) Підрозділ, відповідальний за контроль визначених витрат

65. Який показник типовий для центру доходів?

- а) Число лікарняних листків
- б) Площа складських приміщень
- в) Рівень витрат на обслуговування виробничого обладнання
- г) Обсяг виручки від реалізації

66. Що є необхідною умовою відповідальності керівника за бюджет?

- а) Неможливість коригувати витрати
- б) Оцінювання за показниками інших підрозділів
- в) Наявність повноважень впливати на відповідні показники
- г) Відсутність доступу до фактичних даних

67. Що таке бюджет підприємства?

- а) Звіт про вже завершені господарські операції
- б) Кількісно визначений план діяльності на певний період
- в) Реєстр усіх первинних документів підприємства
- г) Перелік посадових обов'язків працівників

68. Який принцип передбачає узгодження бюджетів підрозділів?

- а) Підміна бюджету кадровим наказом
- б) Ізоляція планів кожного відділу
- в) Відмова від календарного планування
- г) Координація бюджетного процесу

69. Яка функція бюджетного комітету?

- а) Проведення лише щоденного обліку складських залишків
- б) Заміна всіх операційних керівників
- в) Узгодження бюджетних припущень і проєктів бюджетів
- г) Самостійне проведення всіх господарських операцій

70. Що є результатом бюджетного контролю?

- а) Ліквідація потреби у фактичних даних
- б) Автоматичне скасування стратегічного плану
- в) Виявлення відхилень і підготовка коригувальних рішень
- г) Затвердження посадових окладів без аналізу бюджету

71. Який бюджет зазвичай є відповідним для планування виробництва?

- а) Бюджет капітальних інвестицій
- б) Бюджет податкових платежів
- в) Бюджет адміністративних витрат
- г) Бюджет продажів

72. Що відображає бюджет виробництва?

- а) Плановий обсяг закупівель матеріалів у постачальників
- б) Фактичну собівартість реалізованої продукції
- в) Графік погашення короткострокових кредитів
- г) Плановий обсяг продукції, яку необхідно виготовити

73. Для чого складають бюджет прямих матеріальних витрат?

- а) Щоб визначити планові витрати на утримання адміністрації
- б) Щоб визначити потребу в матеріалах і їхню планову вартість
- в) Щоб замінити план продажів
- г) Щоб визначити кількість управлінських нарад

74. Що входить до бюджету прямих витрат на оплату праці?

- а) Планові витрати на закупівлю основної сировини
- б) Планові трудовитрати на виробництво та відповідна оплата
- в) Очікувані надходження коштів від покупців
- г) Плановий випуск готової продукції у натуральних одиницях

75. Що відображає бюджет доходів і витрат?

- а) Лише фактичний прибуток попереднього періоду
- б) Планові доходи, витрати та фінансовий результат
- в) План руху грошових коштів за датами платежів
- г) Лише планові обсяги продажів у натуральних одиницях

76. Як у спрощеній моделі визначається прибуток?

- а) Сума доходів і витрат
- б) Добуток доходів і витрат
- в) Частка витрат у доходах
- г) Різниця між доходами та витратами

77. Які витрати змінюються пропорційно обсягу випуску за стабільної технології?

- а) Загальні витрати на основні матеріали для виготовлення продукції
- б) Фіксована місячна оренда офісу
- в) Річний страховий внесок за приміщення
- г) Фіксована плата за охорону території

78. Що називають маржинальним доходом?

- а) Суму постійних та змінних витрат
- б) Різницю між виручкою та змінними витратами
- в) Частку податку у виручці
- г) Різницю між активами і зобов'язаннями

79. Який бюджет планує надходження та виплати коштів?

- а) Бюджет прямих трудових витрат
- б) Бюджет виробничої собівартості
- в) Бюджет руху грошових коштів
- г) Бюджет продажів у натуральних одиницях

80. Що характеризує чистий грошовий потік за період?

- а) Сума дебіторської і кредиторської заборгованості
- б) Різниця між доходом і амортизацією
- в) Вартість запасів на кінець періоду
- г) Різниця між надходженнями та виплатами

81. Що таке платіжний календар?

- а) Графік очікуваних надходжень і платежів за датами
- б) План проведення кадрових співбесід
- в) Графік планових відпусток
- г) Перелік виробничого обладнання

82. Що означає касовий розрив?

- а) Тимчасову нестачу коштів для платежів у визначений момент
- б) Обов'язковий збиток за підсумками року
- в) Перевищення активів над зобов'язаннями
- г) Відсутність попиту на всі товари

83. Який документ є джерелом фактичних даних про реалізацію?

- а) План навчання персоналу
- б) Графік відпусток
- в) Посадова інструкція
- г) Обліковий звіт про продажі

84. Що забезпечує єдина класифікація статей бюджету?

- а) Відсутність потреби в перевірці інформації
- б) Порівнюваність планових і фактичних даних
- в) Скасування відповідальності підрозділів
- г) Автоматичне усунення всіх ризиків

85. Яка вимога є ключовою до бюджетної інформації?

- а) Відсутність визначених джерел даних
- б) Достовірність, своєчасність і зіставність
- в) Незмінність даних незалежно від помилок
- г) Максимальна кількість декоративних графіків

86. Що характеризує ліквідність підприємства?

- а) Кількість реалізованих маркетингових кампаній
- б) Чисельність управлінського персоналу
- в) Здатність виконувати короткострокові зобов'язання
- г) Кількість виробничих підрозділів

87. Який показник використовують для оцінювання прибутковості продажів?

- а) Рентабельність продажів
- б) Кількість виробничих змін
- в) Середню тривалість наради
- г) Коефіцієнт плинності кадрів

88. Що означає коефіцієнт поточної ліквідності?

- а) Відношення запасів до основних засобів
- б) Відношення прибутку до дивідендів
- в) Відношення оборотних активів до поточних зобов'язань
- г) Відношення виручки до чисельності персоналу

89. Як визначається чистий оборотний капітал?

- а) Оборотні активи мінус поточні зобов'язання
- б) Необоротні активи плюс прибуток
- в) Виручка мінус амортизація
- г) Власний капітал плюс витрати

90. Що за інших рівних умов означає додатний чистий оборотний капітал?

- а) Оборотні активи менші за поточні зобов'язання
- б) Підприємство гарантовано має прибуток
- в) Усі запаси реалізовано
- г) Оборотні активи перевищують поточні зобов'язання

91. Яка операція може збільшити грошову складову оборотного капіталу?

- а) Погашення покупцем простроченої дебіторської заборгованості
- б) Перегляд номенклатури запасів без надходження коштів
- в) Передавання коштів у довгострокову інвестицію
- г) Закупівля надлишкових запасів за готівку

92. Що характеризує інвестиційний портфель підприємства?

- а) Термін повернення коштів за одним окремим проектом
- б) Сукупність інвестиційних вкладень, сформованих відповідно до цілей
- в) Сукупність поточних виробничих витрат підприємства
- г) Список договорів постачання матеріалів

93. Що означає диверсифікація інвестицій?

- а) Спрямування всіх коштів в один проєкт
- б) Відмова від оцінювання ризиків
- в) Розподіл вкладень між різними активами або проєктами
- г) Фіксацію однакової прибутковості всіх активів

94. Який показник порівнює отриманий дохід з обсягом вкладень?

- а) Частка адміністративних витрат
- б) Рентабельність інвестицій
- в) Кількість укладених контрактів
- г) Коефіцієнт плинності персоналу

95. Що відображає абсолютне відхилення фактичного показника від планового?

- а) Різницю між фактичним і плановим значеннями
- б) Суму показників за два періоди
- в) Добуток фактичного і планового значень
- г) Частку планового значення в активах

96. Що означає сприятливе відхилення фактичних витрат за незмінного обсягу роботи?

- а) Фактичні витрати перевищили план
- б) Фактичні витрати нижчі за обґрунтований план
- в) Планові витрати завжди дорівнюють нулю
- г) Фактичні витрати не підлягають обліку

97. Для чого аналізують причини бюджетних відхилень?

- а) Щоб замінити фактичні дані прогнозами
- б) Щоб уникнути відповідальності за результат
- в) Щоб визначити керовані чинники та коригувальні дії
- г) Щоб автоматично скасувати бюджетування

98. Яке джерело фінансування є позиковим?

- а) Банківський кредит
- б) Амортизаційні відрахування
- в) Додатковий внесок власника
- г) Нерозподілений прибуток

99. Що належить до внутрішніх джерел самофінансування?

- а) Облігаційна позика
- б) Позика стороннього інвестора
- в) Банківський кредит
- г) Нерозподілений прибуток

100. Яка характеристика притаманна кредитному фінансуванню?

- а) Необхідність повернення коштів і сплати передбаченої плати
- б) Відсутність зобов'язання повертати основну суму
- в) Обов'язкове передавання права власності кредитору
- г) Гарантоване зростання рентабельності

Управління персоналом

101. Що є об'єктом управління персоналом?

- а) Лише структура формального підпорядкування працівників
- б) Витрати на утримання виробничого обладнання
- в) Виключно матеріальні активи підприємства
- г) Працівники та трудові відносини в організації

102. Яка мета стратегічного управління персоналом?

- а) Усунення потреби в оцінюванні результатів праці.
- б) Заміна фінансового планування кадровим адмініструванням.
- в) Узгодження кадрових рішень із довгостроковими цілями організації.
- г) Ведення кадрового обліку без урахування стратегічних цілей.

103. Що характеризує кадровий потенціал організації?

- а) Сукупність професійних можливостей працівників
- б) Схема підпорядкування без урахування компетентностей
- в) Лише кількість оформлених трудових договорів
- г) Незмінність професійних навичок незалежно від розвитку

104. Який документ визначає основні завдання та вимоги до конкретної посади?

- а) Звіт про рух коштів
- б) Платіжний календар
- в) Посадова інструкція
- г) Кошторис закупівель

105. Що належить до внутрішніх чинників кадрової політики?

- а) Законодавчі вимоги до зайнятості
- б) Організаційна структура і корпоративна культура
- в) Зміни на загальнодержавному ринку праці
- г) Державна демографічна політика

106. Який принцип передбачає однакові вимоги до працівників у порівнюваних умовах?

- а) Справедливість кадрових рішень
- б) Прихованість критеріїв
- в) Випадковість кадрових рішень
- г) Необмежена централізація

107. Який показник характеризує рух персоналу?

- а) Рентабельність активів
- б) Коефіцієнт ліквідності
- в) Коефіцієнт плинності кадрів
- г) Матеріаломісткість продукції

108. Що означає професійний добір персоналу?

- а) Оцінювання відповідності кандидатів вимогам посади
- б) Розподіл прибутку між підрозділами
- в) Формування виробничого бюджету
- г) Облік залишків сировини

109. Що містить профіль посади?

- а) Лише перелік документів для оформлення на роботу
- б) Вимоги до знань, навичок і досвіду кандидата
- в) Лише чисельність персоналу в підрозділі
- г) Тільки дати щорічних відпусток

110. Яке джерело належить до внутрішнього рекрутингу?

- а) Переведення працівника з іншого підрозділу
- б) Оголошення на зовнішньому порталі
- в) Звернення до кадрової агенції
- г) Пошук серед випускників іншого закладу

111. Який метод дозволяє зіставити відповіді кандидатів за однаковими критеріями?

- а) Вільна розмова без попередньо визначених запитань
- б) Структурована співбесіда
- в) Вибір за особистою симпатією
- г) Випадкова неформальна розмова

112. Яка мета випробувального періоду в межах законодавчих вимог?

- а) Уникнути визначення посадових обов'язків
- б) Приховати умови оплати праці
- в) Перевірити відповідність працівника дорученій роботі
- г) Замінити оформлення трудових відносин

113. Що є ознакою якісної вакансії?

- а) Суперечливі вимоги до досвіду
- б) Чітко визначені функції та вимоги до кандидата
- в) Відсутність опису обов'язків
- г) Приховування істотних умов роботи

114. Що характеризує валідність методу добору?

- а) Обсяг фонду оплати праці
- б) Тривалість рекламної кампанії
- в) Здатність оцінювати саме потрібні для посади якості
- г) Кількість кольорів у тестовому бланку

115. Що є метою планування чисельності персоналу?

- а) Забезпечення потреби організації в працівниках потрібної кваліфікації
- б) Зменшення кількості вакансій без аналізу потреби
- в) Лише оформлення графіків щорічних відпусток
- г) Виключно оцінювання минулих результатів праці

116. Що означає кадровий резерв?

- а) Перелік списаного обладнання
- б) Залишок коштів на банківському рахунку
- в) Група підготовлених кандидатів на визначені посади
- г) Запас матеріалів на складі

117. Який документ визначає послідовність освоєння роботи новачком?

- а) Реєстр дебіторів
- б) Акт інвентаризації
- в) План адаптації
- г) Бюджет капітальних інвестицій

118. Що характеризує наставництво?

- а) Передавання досвіду від досвідченого працівника новому
- б) Скасування професійного навчання
- в) Автоматичне підвищення зарплати
- г) Стандартизувати інструктаж і забезпечити наставництво

119. Що є прикладом розвитку персоналу?

- а) Повторне ознайомлення з правилами внутрішнього розпорядку
- б) Навчання нових професійних компетентностей
- в) Оформлення табеля обліку робочого часу
- г) Контроль відвідування без розвитку нових навичок

120. Який показник допомагає оцінити потребу в навчанні?

- а) Кількість працівників, які вже використали відпустку
- б) Загальна площа навчальної аудиторії
- в) Число посадових інструкцій у відділі
- г) Розрив між наявними та потрібними компетентностями

121. Що належить до заходів первинної адаптації?

- а) Переоцінка основних засобів
- б) Розрахунок інвестиційного портфеля
- в) Ознайомлення з правилами, завданнями та колективом
- г) Розподіл дивідендів

122. Яка мета оцінювання результатів праці?

- а) Заміна кадрового планування
- б) Визначити лише тривалість роботи працівника
- в) Підрахувати лише кількість оформлених наказів
- г) Визначення ступеня досягнення встановлених вимог і цілей

123. Що означає КРІ в управлінні персоналом?

- а) Код первинного інвентарю
- б) Кошторис планових інвестицій
- в) Ключовий показник результативності
- г) Коефіцієнт поточних інвестицій

124. Який принцип забезпечує об'єктивність оцінювання?

- а) Оцінювання за враженнями керівника без критеріїв
- б) Відмова від фіксації результатів
- в) Вибір критеріїв за настроєм керівника
- г) Єдині зрозумілі критерії для порівнюваних посад

125. Що характеризує метод оцінювання «360 градусів»?

- а) Зворотний зв'язок від кількох груп учасників взаємодії
- б) Підрахунок відпрацьованих днів
- в) Оцінювання виключно за одним фінансовим показником
- г) Лише самооцінювання без зовнішнього зворотного зв'язку

126. Який документ може фіксувати індивідуальні цілі працівника?

- а) Касовий ордер
- б) План результативності з показниками і строками
- в) Акт списання матеріалів
- г) Транспортна накладна

127. Що є прикладом вимірюваного показника роботи менеджера з продажів?

- а) Частка виконання місячного плану продажів
- б) Особиста прихильність керівника
- в) Загальне враження про активність
- г) Неформальна популярність у колективі

128. Що означає зворотний зв'язок за результатами оцінювання?

- а) Заміна всіх планових показників
- б) Приховування критеріїв від працівника
- в) Обговорення досягнень, проблем і шляхів удосконалення
- г) Одностороннє повідомлення оцінки без обговорення

129. Що характеризує внутрішню мотивацію?

- а) Прагнення отримати разову зовнішню премію
- б) Робота лише задля уникнення штрафу
- в) Виконання завдань тільки під зовнішнім наглядом
- г) Зацікавленість змістом і результатом самої роботи

130. Що є прикладом нематеріального стимулу?

- а) Компенсація витрат грошима
- б) Разова грошова премія
- в) Надбавка до окладу
- г) Публічне визнання професійних досягнень

131. Що означає прозорість преміювання?

- а) Приховування показників від працівників
- б) Заздалегідь відомі критерії та порядок нарахування
- в) Зміна умов після завершення періоду
- г) Визначення премії без повідомлення працівників про умови

132. Яка складова належить до матеріального стимулювання?

- а) Участь у професійній спільноті
- б) Можливість наставництва
- в) Премія за досягнення встановлених результатів
- г) Публічна подяка

133. Що характеризує справедливість винагороди?

- а) Зрозумілий зв'язок між внеском, умовами та оплатою
- б) Невідомі критерії розподілу
- в) Однакові премії незалежно від результату
- г) Винагорода за особистою симпатією

134. Який інструмент підтримує нематеріальну мотивацію?

- а) Можливість професійного розвитку та визнання
- б) Підвищення посадового окладу без розвитку
- в) Приховування перспектив зростання
- г) Разова грошова виплата за результат

135. Що таке система грейдів в оплаті праці?

- а) Графік ремонтів обладнання
- б) Перелік складських залишків
- в) Реєстр дебіторської заборгованості
- г) Групування посад за їхньою цінністю та складністю

136. Премії нараховують за обсяг продажів, але клієнти скаржаться на якість обслуговування. Що змінити?

- а) Додати до преміювання показники якості та задоволеності клієнтів
- б) Відмовитися від аналізу скарг
- в) Підвищити вагу кількості продажів без оцінки скарг
- г) Приховати результати оцінювання

137. Що означає продуктивність праці?

- а) Кількість штатних посад без урахування випуску
- б) Середню тривалість трудового стажу
- в) Обсяг результату на одиницю витрат праці
- г) Загальний фонд заробітної плати без обсягу результату

138. Який показник характеризує втрати робочого часу?

- а) Рентабельність власного капіталу
- б) Коефіцієнт оборотності запасів
- в) Середній строк оплати рахунків
- г) Частка невідпрацьованого часу у фонді робочого часу

139. Що означає плинність кадрів у кадровій аналітиці?

- а) Зміна обсягу продажів за незмінної чисельності
- б) Звільнення працівників за власним бажанням та з інших підстав, які враховуються обраною методикою розрахунку плинності
- в) Сукупність відпрацьованих людино-годин
- г) Зростання витрат на оплату праці без звільнень

140. Який показник використовують для оцінювання відсутності на роботі?

- а) Рівень абсентеїзму
- б) Індекс споживчих цін
- в) Коефіцієнт ліквідності
- г) Чистий оборотний капітал

141. Що характеризує фонд робочого часу?

- а) Сукупність часу, доступного для виконання трудових завдань
- б) Кількість звільнень працівників за рік
- в) Лише обсяг виготовленої продукції
- г) Тільки розмір середньої заробітної плати

142. Який результат свідчить про ефективне використання робочого часу?

- а) Зростання корисного результату без погіршення якості
- б) Зростання браку при тій самій зайнятості
- в) Зростання невідпрацьованого часу без змін у випуску
- г) Збільшення кількості перерв без підвищення результату

143. Яка інформація потрібна для аналізу продуктивності праці?

- а) Лише кількість кадрових наказів
- б) Обсяг виконаної роботи та витрати робочого часу
- в) Тільки обсяг складських запасів
- г) Лише кількість посад у штатному розписі

144. Що визначає кадрова політика організації?

- а) Лише назви кадрових документів
- б) Принципи та напрями роботи з персоналом
- в) Виключно порядок обліку матеріальних запасів
- г) Тільки річний обсяг реалізації продукції

145. Що є складовою кадрової політики?

- а) Правила нарахування амортизації обладнання
- б) Лише бюджет закупівлі сировини
- в) Підходи до добору, розвитку й утримання працівників
- г) Порядок погодження виробничих накладних

146. Яка ознака характеризує відкриту кадрову політику?

- а) Закриття зовнішнього добору на всі керівні посади
- б) Переважне заповнення вакансій лише внутрішніми кандидатами
- в) Залучення кандидатів із зовнішнього ринку на різні рівні посад
- г) Заборона участі зовнішніх претендентів

147. Яка ознака характеризує закриту кадрову політику?

- а) Заміна навчання випадковим добором
- б) Постійний зовнішній найм на всі рівні
- в) Відсутність кадрового резерву
- г) Переважне просування й заміщення посад внутрішніми кандидатами

148. Який документ визначає загальні принципи поводження з персоналом?

- а) Накладна на відпуск запасів
- б) Платіжне доручення
- в) Акт приймання обладнання
- г) Положення про кадрову політику

149. Що означає недискримінаційний підхід до кадрових рішень?

- а) Застосування прихованих обмежень
- б) Застосування професійно обґрунтованих критеріїв без неправомірних переваг
- в) Відмова від документування критеріїв
- г) Відбір за особистими симпатіями

150. Який інструмент підтримує наступність управлінських посад?

- а) Відмова від планування заміщень
- б) Приховування кар'єрних вимог
- в) Формування кадрового резерву
- г) Скорочення професійного навчання

ПОГЛИБЛЕНИЙ РІВЕНЬ

Менеджмент

151. Підприємство оптимізувало роботу одного відділу, але загальний строк виконання замовлень зріс. Який висновок відповідає системному підходу?

- а) Потрібно оцінити вплив змін на весь процес
- б) Достатньо збільшити план одного відділу
- в) Оцінювати лише показники оптимізованого відділу
- г) Необхідно усунути міжвідділові показники

152. Керівник обирає метод роботи залежно від терміновості завдання й досвіду команди. Який підхід застосовано?

- а) Ситуаційний
- б) Нормативний
- в) Процесний
- г) Історичний

153. Два підрозділи мають однакові ресурси, але різні цілі. Який критерій найкраще використати для порівняння їхньої результативності?

- а) Ступінь досягнення визначених цілей
- б) Абсолютну кількість проведених нарад
- в) Кількість виданих внутрішніх наказів
- г) Тривалість робочого дня керівника

154. Працівнику доручено погоджувати закупівлі, але не надано права доступу до бюджетних даних. Який принцип порушено?

- а) Поділ праці за спеціалізацією
- б) Відповідність повноважень і відповідальності
- в) Безперервність виробничого процесу
- г) Колегіальність усіх управлінських рішень

155. Два керівники одночасно видають виконавцю несумісні вказівки. Який наслідок найбільш імовірний?

- а) Автоматичне підвищення продуктивності
- б) Конфлікт пріоритетів і розмивання відповідальності
- в) Усунення потреби в координації
- г) Зменшення інформаційного навантаження

156. Керівництво вимагає дотримання плану, хоча умови ринку істотно змінилися. Який принцип слід посилити?

- а) Гнучкість і адаптивність управління
- б) Послідовність виконання управлінських операцій
- в) Пріоритет короткострокових цілей над довгостроковими
- г) Узгодження планів різних підрозділів

157. Підприємство вдосконалює робочі операції шляхом вимірювання часу. До якого історичного підходу це найближче?

- а) Школа людських відносин
- б) Ситуаційне управління
- в) Наукове управління
- г) Теорія організаційної культури

158. Керівництво виявило, що продуктивність змінюється через взаємини в колективі, а не тільки оплату. Який підхід допоможе пояснити явище?

- а) Школа наукового управління
- б) Школа людських відносин
- в) Концепція винятково матеріального стимулювання
- г) Адміністративна школа управління

159. Чому сучасний менеджмент поєднує положення різних шкіл?

- а) Один підхід однаково ефективний за всіх умов
- б) Історичні школи не мають практичного значення
- в) Різні управлінські проблеми потребують різних інструментів
- г) Соціальні чинники не впливають на результати

160. Постачальник затримав матеріали, через що змінився графік виробництва. Який зв'язок проявився?

- а) Заміна планування неформальними зв'язками
- б) Вплив внутрішнього регламенту на процедуру закупівель
- в) Відсутність залежності від партнерів
- г) Вплив зовнішнього середовища на внутрішні процеси

161. У компанії зростає кількість рівнів погодження і сповільнюється реакція на клієнтів. Який параметр структури слід оцінити?

- а) Співвідношення керівних і виконавських посад
- б) Частоту проведення корпоративних заходів
- в) Ступінь централізації та кількість управлінських рівнів
- г) Рівень професійної підготовки виробничого персоналу

162. Команда виконує проєкт за участю працівників різних відділів. Яка управлінська потреба зростає?

- а) Вертикальне погодження завдань із директором
- б) Горизонтальна координація між підрозділами
- в) Усунення спільних показників результату
- г) Відмова від визначення відповідальних

163. Після встановлення цілей керівник визначив виконавців і ресурси. Який етап управлінського циклу реалізовано?

- а) Контролювання
- б) Регулювання
- в) Підсумкове оцінювання
- г) Організування

164. Контроль виявив відхилення, після чого змінено графік роботи. Яка функція безпосередньо реалізована після контролю?

- а) Планування
- б) Мотивування
- в) Регулювання
- г) Прогнозування

165. Чому функції менеджменту доцільно розглядати як цикл?

- а) Функції не впливають одна на одну
- б) Після планування потреба в контролі зникає
- в) Кожна функція виконується один раз за весь час роботи
- г) Результати контролю стають підставою для коригування наступних дій

166. Підприємство має обмежений бюджет і три проєкти. Який крок є обґрунтованим перед затвердженням плану?

- а) Розподілити бюджет порівну без оцінювання проєктів
- б) Вибрати проєкт із найбільшою назвою
- в) Затвердити всі проєкти незалежно від ресурсів
- г) Порівняти очікувані результати й ресурсні потреби проєктів

167. Під час виконання плану попит скоротився на 20 %. Яке рішення відповідає адаптивному плануванню?

- а) Переглянути прогноз і скоригувати виробничі завдання
- б) Залишити початкові обсяги виробництва без змін
- в) Скасувати контроль продажів
- г) Збільшити виробництво незалежно від нового попиту

168. Відділи сформували плани, які потребують одного й того самого обладнання в один час. Що необхідно зробити?

- а) Узгодити календарі та пріоритети використання ресурсу
- б) Розділити обладнання між відділами без узгодження строків
- в) Приховати конфлікт ресурсів від виконавців
- г) Виключити обладнання з планових показників

169. Керівник делегував завдання, але не визначив очікуваного результату. Який ризик виникає?

- а) Зменшення потреби в ресурсах до нуля
- б) Автоматичне прискорення виконання без уточнення завдання
- в) Різне розуміння критеріїв виконання
- г) Усунення потреби у зворотному зв'язку

170. Два відділи погоджують одну заявку послідовно, хоча їхні перевірки незалежні. Як скоротити строк процесу?

- а) Додати ще один послідовний рівень погодження
- б) Організувати паралельне погодження з визначеною відповідальністю
- в) Припинити документування рішень
- г) Передати всі погодження одному відділу послідовно

171. Проєкт вимагає одночасної участі фахівців з маркетингу й виробництва. Яка структура може забезпечити гнучку міжфункціональну взаємодію?

- а) Матрична
- б) Територіальна
- в) Функціональна
- г) Суто лінійна

172. Працівник має право вибрати постачальника, але ліміт витрат не встановлено. Що варто уточнити?

- а) Найменування посади працівника
- б) Межі фінансових повноважень і порядок погодження
- в) Тривалість випробувального строку
- г) Частоту планових виробничих нарад

173. Преміювання залежить лише від кількості операцій, а якість погіршується. Яку зміну доцільно внести?

- а) Додати показник якості до критеріїв винагороди
- б) Підвищити вагу показника кількості без оцінки якості
- в) Припинити вимірювання браку
- г) Замінити критерії неформальними оцінками

174. Працівник має високі результати, але не бачить можливостей професійного розвитку. Який інструмент безпосередньо допоможе розв'язати цю проблему?

- а) Скасування зворотного зв'язку
- б) Разова грошова премія без обговорення кар'єрних перспектив
- в) Індивідуальний план професійного розвитку
- г) Відмова від обговорення кар'єрних цілей

175. Після зміни правил преміювання зросла кількість скарг. Що слід перевірити насамперед?

- а) Прозорість критеріїв і послідовність їх застосування
- б) Порядок оформлення службових відряджень
- в) Тривалість виробничого циклу
- г) Кількість робочих місць у підрозділі

176. Плановий строк виконання заявки — 4 дні, фактичний — 6 днів. Яке абсолютне відхилення?

- а) 2 дні перевищення
- б) 2 дні скорочення
- в) 1 день перевищення
- г) 6 днів перевищення

177. У відділі виконано план продажів, але кількість повернень товару зросла. Який висновок коректний?

- а) Показники повернень не мають значення
- б) Слід припинити збір скарг клієнтів
- в) Потрібно оцінювати і обсяг, і якість результату
- г) Достатньо врахувати тільки кількість виконаних продажів

178. Керівник отримує дані про відхилення лише через місяць. Що насамперед знижує ефективність контролю?

- а) Наявність затверджених показників
- б) Несвоєчасність інформації для коригування
- в) Періодичність оцінювання результатів
- г) Документування управлінських рішень

179. Поставка матеріалів затримується, а замовлення клієнта має фіксований строк. Яка регулювальна дія найбільш обґрунтована?

- а) Повторно затвердити початковий графік без аналізу затримки
- б) Ігнорувати затримку до кінця місяця
- в) Припинити інформування виробництва
- г) Переглянути графік і визначити альтернативне джерело постачання

180. Відхилення повторюється щотижня після разових коригувань. Який підхід до регулювання доцільний?

- а) Повторювати однакове разове коригування без аналізу причин
- б) Відмовитися від аналізу причин
- в) Усунути системну причину повторюваного відхилення
- г) Лише фіксувати відхилення без подальших дій

181. Після коригування процесу показник покращився лише тимчасово. Який наступний крок?

- а) Припинити вимірювання показника
- б) Скасувати всі контрольні точки
- в) Перевірити стійкість результату та причини повторного погіршення
- г) Вважати проблему остаточно вирішеною

182. Працівники не розуміють, хто відповідає за затвердження заявки. Який метод насамперед доцільний?

- а) Економічний через збільшення премій
- б) Проведення командного тренінгу без розмежування відповідальності
- в) Організаційно-розпорядчий із закріпленням повноважень
- г) Маркетинговий через аналіз споживачів

183. Підприємство прагне скоротити брак, не знижуючи обсягу виробництва. Який підхід до стимулювання найкращий?

- а) Заміна показників випадковою оцінкою
- б) Запровадити однакові премії без урахування показників браку
- в) Винагорода незалежно від результату
- г) Преміювання за поєднання показників якості й обсягу

184. Формальні правила дотримуються, але співпраця між відділами слабка. Яке доповнення до методів управління доречне?

- а) Усунення горизонтальних комунікацій
- б) Скасування всіх робочих зустрічей
- в) Посилення формальних санкцій без розвитку взаємодії
- г) Соціально-психологічні інструменти розвитку взаємодії

185. Підприємство порівнює два варіанти: А коштує 80 тис. грн і дає ефект 110 тис. грн; Б коштує 95 тис. грн і дає ефект 130 тис. грн. Який варіант має більший чистий ефект?

- а) Варіант А: 30 тис. грн
- б) Варіант Б: 35 тис. грн
- в) Варіант Б: 25 тис. грн
- г) Варіант А: 40 тис. грн

186. Керівник обрав дешевшу альтернативу, але не врахував ризик зриву строків. Яку складову обґрунтування пропущено?

- а) Визначення проблеми та критеріїв оцінювання
- б) Визначення назви структурного підрозділу
- в) Підрахунок кількості проведених нарад
- г) Оцінювання ймовірності та наслідків ризиків

187. Команда запропонувала три альтернативи, але критерії порівняння не визначено. Який наступний крок?

- а) Відмовитися від збору додаткових даних
- б) Одразу затвердити найдешевший варіант
- в) Обрати першу запропоновану альтернативу
- г) Установити критерії та їхню відносну важливість

188. Управлінське рішення впроваджено, але очікуваного результату не досягнуто. Яка подальша дія керівника є найбільш обґрунтованою?

- а) Оцінити фактичний ефект і скоригувати дії.
- б) Визначення проблеми та критеріїв оцінювання.
- в) Припинити контроль після затвердження.
- г) Замінити показники суб'єктивними враженнями.

189. Керівник надіслав завдання електронною поштою, але виконавці зрозуміли строки по-різному. Що слід удосконалити?

- а) Кількість повідомлень у загальній розсилці
- б) Зміну організаційної структури підрозділів
- в) Чіткість повідомлення та підтвердження його розуміння
- г) Скорочення переліку посадових обов'язків

190. У проєкті рішення затримуються через передачу повідомлень через п'ять рівнів управління. Який захід доцільний?

- а) Додати ще два рівні погодження
- б) Заборонити прямий обмін між фахівцями
- в) Скоротити зайві ланки та визначити прямі канали координації
- г) Припинити фіксацію прийнятих рішень

191. Працівники отримують різні версії одного регламенту. Яке рішення найкраще підвищить надійність інформації?

- а) Збільшення кількості розсилок без позначення актуальної версії
- б) Усне узгодження змісту без контролю редакцій
- в) Відмова від визначення відповідального за документ
- г) Єдине актуальне джерело документа з контролем версій

192. Команда досвідчена й самостійна, а завдання потребує творчих рішень. Який стиль може бути доцільним?

- а) Переважання централізованого ухвалення рішень
- б) Стиль із відсутністю цілей і відповідальності
- в) Демократичний із залученням команди до вибору
- г) Директивний стиль із жорстким контролем кожного кроку

193. Новий працівник не знає процедури безпеки. Яка поведінка керівника є виправданою?

- а) Доручити самостійно опанувати процедуру без перевірки
- б) Не пояснювати стандарти до першої помилки
- в) Оцінювати лише швидкість роботи без дотримання правил
- г) Надати чіткі інструкції та перевірити їх засвоєння

194. У колективі є неформальний лідер, який підтримує зміни. Як доцільно використати його вплив?

- а) Замінити офіційні процедури особистими домовленостями
- б) Залучити до комунікації цілей і зворотного зв'язку
- в) Ігнорувати неформальні зв'язки за будь-яких умов
- г) Обмежити участь неформального лідера технічними дорученнями

195. Два відділи сперечаються за використання одного обладнання. Який перший крок конструктивного врегулювання?

- а) Передати обладнання випадковим вибором
- б) Уточнити потреби сторін і критерії пріоритетності
- в) Оцінити лише позицію керівника одного з відділів
- г) Заборонити обмін інформацією між відділами

196. Керівник відклав розгляд конфлікту, і напруженість зросла. Який ризик реалізувався?

- а) Скорочення неформальних припущень
- б) Автоматичне усунення причин конфлікту
- в) Ескалація через невирішені суперечності
- г) Підвищення прозорості ролей

197. Під час конфлікту сторони погодили спільні критерії розподілу ресурсу. Який результат це підтримує?

- а) Перевагу прихованих інтересів над фактами
- б) Перехід від особистих претензій до предметного обговорення
- в) Посилення залежності від чуток
- г) Відмову від документування домовленостей

198. Команда виконала всі завдання, але перевищила бюджет на 30 %. Який висновок обґрунтований?

- а) І результативність, і економічність обов'язково максимальні
- б) Виконання цілей завжди означає мінімальні витрати
- в) Результативність висока, економічність потребує оцінювання
- г) Перевищення бюджету не стосується ефективності

199. Підприємство скоротило витрати на навчання, але зросла кількість помилок. Який підхід до оцінювання правильний?

- а) Враховувати тільки кількість проведених занять
- б) Порівняти економію з втратами якості та продуктивності
- в) Не вимірювати кількість помилок
- г) Оцінювати лише витрати без показників якості

200. Після зміни процесу час виконання скоротився з 10 до 8 годин. Яке відносне скорочення часу?

- а) 30 %
- б) 20 %
- в) 15 %
- г) 25 %

Економічне управління підприємством

201. Підприємство планує збільшити випуск, але має обмежені потужності. Що слід оцінити насамперед?

- а) Число погоджувальних підписів у заявці
- б) Строк зберігання організаційних документів
- в) Кількість засідань керівництва за звітний період
- г) Додатковий результат і потребу в ресурсах

202. Два проєкти мають однакову виручку, але різні витрати. Який показник допоможе оцінити економічний результат?

- а) Кількість службових записок
- б) Прибуток кожного проєкту
- в) Число управлінських посад
- г) Тривалість погодження наказу

203. Керівник пропонує скоротити витрати на обслуговування обладнання. Який ризик потрібно врахувати?

- а) Гарантоване зростання продуктивності
- б) Автоматичне зменшення податкових ставок
- в) Можливе зростання простоїв і витрат на ремонт
- г) Обов'язкове скорочення дебіторської заборгованості

204. За яких умов економічне рішення можна вважати обґрунтованим?

- а) Коли обрано варіант із найбільшою виручкою без оцінки витрат
- б) Коли рішення ухвалено без розрахунків
- в) Коли очікувані результати зіставлено з витратами та ризиками
- г) Коли не визначено відповідальних за реалізацію

205. У цеху три операції можуть виконати за зміну 120, 90 і 110 виробів. Який випуск обмежує потік?

- а) 100 виробів
- б) 110 виробів
- в) 120 виробів
- г) 90 виробів

206. Постачальник збільшив строк поставки матеріалів. Який показник доцільно переглянути?

- а) Чисельність членів наглядової ради
- б) Норму амортизації будівлі
- в) Норматив страхового запасу
- г) Тривалість корпоративних зборів

207. Виробництво зросло на 10 %, а витрати ресурсів — на 20 %. Що відбулося з ресурсною ефективністю?

- а) Зросла, оскільки витрати ресурсів збільшилися
- б) Знизилася, оскільки ресурси зростали швидше за випуск
- в) Не змінилася за будь-яких умов
- г) Зросла пропорційно до витрат

208. Підприємство залежить від одного постачальника критичної сировини. Який захід зменшить ризик зупинки?

- а) Збільшення обсягу закупівель лише в чинного постачальника
- б) Скорочення контролю якості матеріалів
- в) Відмова від аналізу строків поставки
- г) Пошук альтернативного постачальника та резервування запасів

209. Додаткове замовлення дає дохід 36 тис. грн і потребує додаткових витрат 27 тис. грн. Який приріст результату?

- а) 27 тис. грн
- б) 9 тис. грн
- в) 63 тис. грн
- г) 36 тис. грн

210. Підприємство порівнює два варіанти закупівлі. Який підхід коректний?

- а) Порівняти повні витрати володіння за однаковий період
- б) Обрати варіант із більшою кількістю сторінок договору
- в) Відкинути інформацію про доставку й обслуговування
- г) Порівняти лише ціну одиниці без витрат на доставку

211. Після впровадження рішення фактична економія нижча за прогноз. Що необхідно зробити?

- а) Припинити збирання фактичних даних
- б) Змінити прогноз без порівняння з фактичними даними
- в) Визначити причини відхилення та скоригувати заходи
- г) Оцінювати лише плановий показник економії

212. Керівника відділу оцінюють за витратами, які визначає інший підрозділ. Яку проблему це створює?

- а) Невідповідність відповідальності та контрольованості показників
- б) Гарантоване скорочення накладних витрат
- в) Зменшення потреби в обліку
- г) Автоматичне підвищення точності бюджету

213. Підрозділ перевищив ліміт закупівель через погоджене термінове замовлення. Як коректно оцінити ситуацію?

- а) Врахувати причину відхилення та рішення уповноважених осіб
- б) Ігнорувати затверджені зміни обсягів роботи
- в) Вилучити перевищення з усіх звітів
- г) Визнати будь-яке перевищення однаково необґрунтованим

214. Який підхід посилює прозорість економічної відповідальності?

- а) Приховування причин бюджетних відхилень
- б) Передавання всіх бюджетних рішень одному виконавцю
- в) Фіксація показників, відповідальних осіб і правил звітування
- г) Відмова від порівняння планових і фактичних даних

215. Відділ продажів прогнозує зростання реалізації, а виробництво не має вільної потужності. Що необхідно зробити?

- а) Прибрати обмеження потужності з розрахунків
- б) Узгодити бюджет продажів із виробничим бюджетом
- в) Затвердити прогнози незалежно один від одного
- г) Замінити прогноз продажів звітом за минулий рік

216. Чим гнучкий бюджет відрізняється від статичного?

- а) Перераховується для фактичного рівня діяльності
- б) Складається без урахування фактичного обсягу діяльності
- в) Не містить змінних витрат
- г) Не допускає порівняння з фактом

217. У бюджеті витрати на одиницю становлять 80 грн, фактичний випуск — 500 одиниць. Яка нормативна сума змінних витрат?

- а) 40 000 грн
- б) 80 000 грн
- в) 4 000 грн
- г) 36 000 грн

218. План продажів — 800 одиниць, бажаний кінцевий запас — 120, початковий запас — 70. Скільки одиниць потрібно виготовити?

- а) 850 одиниць
- б) 990 одиниць
- в) 800 одиниць
- г) 750 одиниць

219. Для виготовлення 300 виробів потрібно 2 кг матеріалу на одиницю. Скільки кілограмів передбачити для виробництва без урахування запасів?

- а) 900 кг
- б) 150 кг
- в) 302 кг
- г) 600 кг

220. Виробничий бюджет не враховує плановий кінцевий запас готової продукції. Який наслідок можливий?

- а) Відсутність потреби в закупівлях
- б) Гарантоване скорочення собівартості
- в) Автоматичне зростання виручки
- г) Невідповідність випуску потребам продажів і запасів

221. Виручка становить 240 тис. грн, витрати — 195 тис. грн. Який прибуток?

- а) 195 тис. грн
- б) 240 тис. грн
- в) 435 тис. грн
- г) 45 тис. грн

222. Ціна виробу — 150 грн, змінні витрати — 90 грн. Який маржинальний дохід на одиницю?

- а) 150 грн
- б) 90 грн
- в) 60 грн
- г) 240 грн

223. Постійні витрати — 72 000 грн, маржинальний дохід на одиницю — 120 грн. Яка точка беззбитковості в натуральному вимірі?

- а) 600 одиниць
- б) 720 одиниць
- в) 120 одиниць
- г) 864 одиниці

224. Початковий залишок — 25 тис. грн, надходження — 70 тис. грн, виплати — 82 тис. грн. Який кінцевий залишок?

- а) 37 тис. грн
- б) 13 тис. грн
- в) 177 тис. грн
- г) 12 тис. грн

225. Підприємство прибуткове, але не має коштів для оплати рахунків. Яка причина найбільш імовірна?

- а) Автоматична відсутність усіх витрат
- б) Несвоєчасне надходження платежів від покупців
- в) Плановий прибуток, який не враховує строки платежів
- г) Обов'язкова помилка у визначенні кількості працівників

226. За платіжним календарем виплата постачальнику передус надходженню від покупця. Який захід може зменшити розрив?

- а) Узгодити відстрочення платежу або прискорити інкасацію
- б) Відмовитися від календаря платежів
- в) Стійке зростання прибутку без ризику ліквідності
- г) Припинити контроль строків дебіторської заборгованості

227. Яке призначення системи контролю версій бюджетів?

- а) Заміна всіх фінансових розрахунків
- б) Автоматичне затвердження будь-якої правки
- в) Збереження історії погоджених змін і відповідальних
- г) Приховування попередніх планових показників

228. Підрозділи використовують різні назви для однакової статті витрат. Яке рішення покращить звітність?

- а) Можливість порівняти показники без узгодження їхнього змісту
- б) Упровадити єдиний довідник бюджетних статей
- в) Вилучити статтю з плану
- г) Достовірність, своєчасність і зіставність

229. У звіті фактичні дані за квартал порівнюють із місячним бюджетом. У чому помилка?

- а) Будь-який квартальний звіт є недостовірним
- б) Фактичні показники не можна порівнювати з планом
- в) Перевірити арифметичні підсумки без узгодження періодів
- г) Періоди порівняння не є зіставними

230. Яка дія знижує ризик помилок у бюджетній таблиці?

- а) Перевірка формул і контрольних підсумків
- б) Приховування припущень, використаних у формулах
- в) Ручне перенесення підсумків без перевірки зв'язків
- г) Видалення джерел вихідних даних

231. Що є метою фінансової діагностики?

- а) Визначення лише кількості працівників фінансової служби
- б) Заміна планування кадровою звітністю
- в) Виявлення сильних і проблемних сторін фінансового стану
- г) Оцінювання виключно обсягу бухгалтерських документів

232. Оборотні активи — 360 тис. грн, поточні зобов'язання — 240 тис. грн. Який коефіцієнт поточної ліквідності?

- а) 0,67
- б) 600
- в) 1,5
- г) 120

233. Чистий прибуток — 48 тис. грн, виручка — 600 тис. грн. Яка рентабельність продажів?

- а) 80 %
- б) 12,5 %
- в) 8 %
- г) 48 %

234. Підприємство має зростання прибутку, але погіршення ліквідності. Який висновок обґрунтований?

- а) Необхідно окремо аналізувати прибутковість і платоспроможність
- б) Зростання прибутку автоматично гарантує ліквідність
- в) Ліквідність завжди дорівнює рентабельності
- г) Оцінювання фінансового стану можна припинити

235. Який ризик виникає за надмірного накопичення запасів?

- а) Автоматичне скорочення складських витрат
- б) Відволікання коштів із поточного обороту
- в) Гарантоване прискорення надходжень
- г) Зникнення потреби в прогнозі продажів

236. Оборотні активи — 520 тис. грн, поточні зобов'язання — 410 тис. грн. Який чистий оборотний капітал?

- а) 110 тис. грн
- б) 520 тис. грн
- в) 410 тис. грн
- г) 930 тис. грн

237. Покупці стали оплачувати рахунки пізніше. Як це впливає на потребу у фінансуванні обороту?

- а) Не впливає на тривалість обороту коштів
- б) Завжди скорочує дебіторську заборгованість
- в) Гарантовано знижує запаси сировини
- г) Збільшує потребу в коштах за інших рівних умов

238. Яке рішення допоможе прискорити оборотність запасів?

- а) Подовження строку зберігання всіх товарів
- б) Уточнення нормативів закупівель відповідно до попиту
- в) Збільшення запасів без урахування реального попиту
- г) Відмова від аналізу повільнооборотних позицій

239. Що таке строк окупності інвестицій у простій моделі?

- а) Час погодження посадової інструкції
- б) Строк зберігання первинних документів
- в) Час, необхідний для відшкодування початкових вкладень надходженнями
- г) Тривалість виробничої зміни

240. Проєкт потребує 180 тис. грн і дає щорічний чистий приплив 60 тис. грн. Який простий строк окупності?

- а) 4 роки
- б) 6 років
- в) 3 роки
- г) 2 роки

241. Проєкт А має вищу очікувану дохідність, але більший ризик, ніж проєкт Б. Яке рішення є коректним?

- а) Завжди обрати проєкт із максимальною дохідністю
- б) Оцінювати проєкти лише за розміром очікуваного доходу
- в) Відкинути оцінювання ризику як несуттєве
- г) Порівняти дохідність і ризик з урахуванням цілей підприємства

242. Два проєкти конкурують за обмежений інвестиційний бюджет. Яка інформація найважливіша?

- а) Очікувані грошові потоки, витрати та ризики кожного
- б) Порівнювати проєкти лише за обсягом первісних витрат
- в) Обирати проєкт із найкоротшою назвою
- г) Розподілити бюджет порівну без оцінювання ефективності

243. Яка умова забезпечує коректний план-фактний аналіз?

- а) Порівняння різних одиниць виміру без перерахунку
- б) Порівняння показників за різні періоди без коригувань
- в) Зіставність періодів, одиниць виміру та обсягу діяльності
- г) Заміна фактичних значень середніми оцінками

244. Плановий дохід — 450 тис. грн, фактичний — 486 тис. грн. Яке абсолютне відхилення?

- а) +36 тис. грн
- б) +936 тис. грн
- в) -36 тис. грн
- г) +8 тис. грн

245. Планові витрати — 300 тис. грн, фактичні — 324 тис. грн. На скільки відсотків перевищено план?

- а) 24 %
- б) 8 %
- в) 7,4 %
- г) 108 %

246. План продажів не виконано через падіння ринкового попиту. Яке рішення є обґрунтованим?

- а) Приховати відхилення у звітності
- б) Ігнорувати зовнішні чинники та покласти відхилення на виконавців
- в) Переглянути прогноз і розробити заходи адаптації продажів
- г) Відмовитися від контролю виручки

247. Який ризик пов'язаний із надмірним борговим навантаженням?

- а) Обов'язкове збільшення власного капіталу
- б) Автоматичне скорочення всіх постійних витрат
- в) Зникнення потреби в бюджетуванні
- г) Зростання витрат на обслуговування боргу та ризику неплатежів

248. Кредит — 200 тис. грн під 12 % річних на рік, без капіталізації. Яка сума процентів?

- а) 24 тис. грн
- б) 224 тис. грн
- в) 12 тис. грн
- г) 20 тис. грн

249. Підприємство фінансує довгостроковий проєкт короткостроковою позикою. Який ризик посилюється?

- а) Відсутність строкових зобов'язань
- б) Гарантоване зниження вартості капіталу
- в) Потреба рефінансування до завершення проєкту
- г) Автоматичне прискорення окупності

250. За однакової вартості фінансування що може бути перевагою власного капіталу?

- а) Обов'язкова відсутність усіх ризиків
- б) Відсутність обов'язкового графіка погашення основної суми
- в) Незалежність від результатів діяльності
- г) Гарантоване збереження часток власників незмінними

Управління персоналом

251. Компанія планує відкрити новий підрозділ через рік. Яке кадрове рішення є стратегічним?

- а) Оформлення разового відрядження
- б) Замовлення канцелярських товарів
- в) Перевірка сьогоднішньої явки
- г) Прогнозування потреби у фахівцях та їх підготовка

252. Чому кадрову політику необхідно узгоджувати зі стратегією підприємства?

- а) Щоб не враховувати зміни ринку
- б) Щоб повністю відмовитися від навчання
- в) Щоб забезпечити потрібні компетентності для досягнення цілей
- г) Щоб замінити виробниче планування

253. Підприємство має високий рівень звільнень у перший місяць роботи. Який напрям аналізу першочерговий?

- а) Облік амортизації обладнання
- б) Структура довгострокових інвестицій
- в) Якість добору та адаптації новачків
- г) Вартість складських запасів

254. У двох підрозділах застосовують різні правила преміювання за однакову роботу. Який ризик виникає?

- а) Зменшення потреби в комунікації
- б) Автоматичне підвищення продуктивності
- в) Сприйняття кадрових рішень як несправедливих
- г) Усунення всіх конфліктів

255. Чому кадрові показники доцільно аналізувати в динаміці?

- а) Щоб уникнути порівняння показників різних періодів
- б) Щоб виявляти тенденції та оцінювати наслідки рішень
- в) Щоб замінити фактичні дані припущеннями
- г) Щоб відмовитися від порівнянь

256. Керівництво прагне скоротити плинність персоналу. Який підхід найбільш обґрунтований?

- а) Встановити причини звільнень і розробити адресні заходи
- б) Припинити вихідні співбесіди
- в) Приховати показники плинності
- г) Однаково збільшити навантаження всім

257. Підприємство автоматизує частину операцій. Який кадровий наслідок слід передбачити?

- а) Перегляд вимог до компетентностей і перенавчання
- б) Відмову від оцінювання навичок
- в) Скасування потреби у плануванні персоналу
- г) Незмінність усіх посадових функцій

258. Два кандидати мають однакову освіту, але різний досвід роботи з клієнтами. Як обрати обґрунтовано?

- а) Вибрати кандидата за черговістю анкети
- б) Порівняти їх за критеріями, важливими для посади
- в) Ігнорувати вимоги вакансії
- г) Надати перевагу знайомому керівника

259. Компанія отримує багато відгуків, але мало придатних кандидатів. Що слід переглянути?

- а) Залишити вимоги до вакансії без змін попри низьку відповідність
- б) Оцінювати ефективність лише за кількістю відгуків
- в) Скоротити перевірку відповідності компетентностей
- г) Канали пошуку та відповідність оголошення профілю посади

260. Чому однакові запитання на співбесіді покращують порівнянність?

- а) Скасовують необхідність критеріїв
- б) Зменшують вплив випадкових відмінностей в оцінюванні
- в) Замінюють перевірку професійних навичок
- г) Гарантують однакові особисті якості кандидатів

261. Для посади потрібне вміння працювати з електронними таблицями. Який метод добору доречний?

- а) Оцінювання почерку кандидата
- б) Опитування про улюблені фільми
- в) Вибір за фотографією
- г) Практичне завдання з оброблення даних

262. Після прийняття на роботу нові працівники часто не відповідають професійним очікуванням керівника. Який недолік процесу добору персоналу міг спричинити таку ситуацію?

- а) Використання кількох методів оцінювання професійних якостей кандидатів.
- б) Проведення структурованих співбесід за єдиними критеріями.
- в) Залучення керівника підрозділу до оцінювання професійної придатності кандидатів.
- г) Нечітке визначення професійних компетентностей і критеріїв відбору.

263. Чому під час добору важливо документувати критерії рішення?

- а) Для прозорості та можливості обґрунтувати вибір
- б) Для уникнення перевірки навичок
- в) Для заміни трудового договору
- г) Для приховування вимог до посади

264. Кандидат демонструє високі знання, але не виконує практичного завдання. Яке рішення найбільш обґрунтоване?

- а) Оцінити результати за заздалегідь встановленими вагами критеріїв
- б) Прийняти кандидата лише за результатом теоретичної бесіди
- в) Не враховувати практичні результати під час добору
- г) Ігнорувати практичний результат

265. Підрозділ планує збільшити обсяг роботи на 20 % без автоматизації. Що слід оцінити?

- а) Затвердити додаткові завдання без оцінки трудомісткості
- б) Чи достатня наявна чисельність і продуктивність працівників
- в) Врахувати лише чисельність керівників підрозділу
- г) Не змінювати план за будь-яких умов

266. Після навчання знання працівників зросли, але результати роботи не змінилися. Що потрібно перевірити?

- а) Чи оновилися корпоративні сувеніри
- б) Чи збільшилася кількість аудиторій
- в) Зменшити тривалість навчання без аналізу застосування навичок
- г) Чи застосовуються нові навички в робочих процесах

267. Який ризик виникає, якщо кадровий резерв не готують заздалегідь?

- а) Гарантоване зростання продуктивності
- б) Тривале заміщення ключових посад при звільненні керівників
- в) Автоматичне скорочення всіх витрат
- г) Відсутність потреби в доборі

268. Чому програми розвитку мають враховувати майбутні технологічні зміни?

- а) Щоб закріпити лише чинні операції без змін
- б) Щоб відмовитися від оцінювання потреб
- в) Щоб уникнути навчання нових цифрових інструментів
- г) Щоб підготувати компетентності до нових вимог роботи

269. Новачки часто припускаються однакових помилок у перші тижні. Який захід доцільний?

- а) Зменшити доступ до робочих інструкцій
- б) Скасувати зворотний зв'язок
- в) Припинити пояснення процедур
- г) Стандартизувати інструктаж і забезпечити наставництво

270. Після курсу працівники правильно виконують нову операцію, але повільно. Який наступний крок?

- а) Припинити навчання незалежно від швидкості виконання
- б) Замінити навчання дисциплінарним стягненням
- в) Відмовитися від вимірювання часу
- г) Організувати практичне відпрацювання з контролем прогресу

271. Як оцінити ефективність програми адаптації?

- а) Порівняти швидкість входження в роботу та ранню плінність кадрів
- б) Оцінити лише кількість проведених вступних лекцій
- в) Порівняти тільки витрати на канцелярські матеріали
- г) Врахувати лише число виданих посвідчень

272. Працівник виконав 90 із 100 запланованих заявок. Який рівень виконання плану?

- а) 95 %
- б) 90 %
- в) 110 %
- г) 80 %

273. Показник працівника перевищує план, але кількість скарг зростає. Який висновок доцільний?

- а) Оцінювати результативність разом із якістю роботи
- б) Ігнорувати скарги як неістотні
- в) Автоматично збільшити план
- г) Вважати кількість єдиним критерієм

274. Чому оцінювання лише за одним показником може бути хибним?

- а) Воно замінює професійні стандарти
- б) Воно завжди дає максимальну точність
- в) Воно не відображає всі важливі аспекти результату
- г) Воно усуває потребу в цілях

275. Два працівники мають різні обсяги завдань. Як коректніше порівняти їхню результативність?

- а) Використати відносні показники та врахувати складність роботи
- б) Порівняти лише абсолютну кількість завдань
- в) Не враховувати складність виконаної роботи
- г) Застосувати різні приховані критерії

276. У відділі показники праці не залежать від дій окремих працівників. Що слід переглянути?

- а) Зв'язок КРІ з посадовими обов'язками та зоною впливу
- б) Посилити контроль показників, на які працівники не впливають
- в) Відмовитися від визначення зон відповідальності
- г) Порядок нумерації наказів

277. Керівник оцінює всіх працівників однаково, не враховуючи факти. Яка помилка виникає?

- а) Зростання точності прогнозів
- б) Упередження через недостатню диференціацію оцінок
- в) Автоматичне усунення конфліктів
- г) Підвищення достовірності даних

278. За квартал працівник виконав план на 105 %, але порушив строки частини завдань. Яка система оцінки доречна?

- а) Оцінювати лише перевиконання плану без строків
- б) Відмова від критеріїв
- в) Комплексна оцінка обсягу, строків і якості
- г) Ігнорувати порушення строків за наявності високого обсягу

279. Чому результати оцінювання мають завершуватися планом розвитку?

- а) Щоб не повідомляти працівнику результати
- б) Щоб перетворити висновки оцінки на конкретні заходи
- в) Щоб замінити посадову інструкцію
- г) Щоб уникнути подальшого контролю

280. Працівники не розуміють, за що отримують різні премії. Який захід першочерговий?

- а) Скасувати обговорення результатів
- б) Приховати формулу розрахунку премій від працівників
- в) Зберегти всі правила в таємниці
- г) Оприлюднити зрозумілі критерії й порядок розрахунку

281. Команда досягла спільного результату, але премії залежать тільки від індивідуальних показників. Який ризик?

- а) Автоматичне зростання співпраці між членами команди
- б) Послаблення співпраці між працівниками
- в) Гарантоване посилення командної взаємодії
- г) Автоматичне підвищення якості

282. Чому однакова винагорода не завжди однаково мотивує різних працівників?

- а) Нематеріальні стимули не впливають на поведінку
- б) Усі працівники оцінюють стимули однаково
- в) Мотивація не залежить від потреб
- г) Працівники мають різні потреби та професійні цілі

283. Керівник підвищив премію, але продуктивність не змінилася. Що доцільно з'ясувати?

- а) Чи оновлено логотип відділу
- б) Чи залежить премія від досяжних і зрозумілих результатів
- в) Оцінювати лише суму виплат без результатів
- г) Припинити зворотний зв'язок щодо мотивації

284. У підрозділі високі результати досягаються ціною перевтоми. Який підхід до мотивації обґрунтований?

- а) Збільшити норму понаднормової роботи без обмежень
- б) Поєднати результативність із показниками навантаження та сталості праці
- в) Скасувати планування відпочинку
- г) Ігнорувати ознаки перевантаження

285. Як зменшити суб'єктивність рішення про премію?

- а) Залишити рішення про премію без критеріїв і пояснень
- б) Оцінювати за особистими симпатіями
- в) Закріпити вимірювані показники і процедуру перевірки
- г) Змінювати ваги показників після оцінки

286. Підприємство хоче утримати досвідчених фахівців. Яке рішення є комплексним?

- а) Запровадити лише разову виплату без інших заходів
- б) Ігнорувати причини звільнень
- в) Поєднати конкурентну оплату, розвиток і можливості кар'єри
- г) Скасувати обговорення кар'єрних перспектив

287. За зміну виготовлено 120 виробів за 8 людино-годин. Яка продуктивність?

- а) 15 виробів на людино-годину
- б) 12 виробів на людино-годину
- в) 16 виробів на людино-годину
- г) 20 виробів на людино-годину

288. Обсяг виконаних операцій зріс, але частка браку теж збільшилася. Як оцінити результат?

- а) Враховувати лише число виконаних операцій
- б) Не враховувати частку браку в оцінюванні
- в) Спільно аналізувати продуктивність і якість
- г) Ігнорувати втрати від браку

289. Плинність персоналу зросла після зміни графіка роботи. Який аналіз доречний?

- а) Перевірити зв'язок звільнень із новими умовами праці
- б) Не аналізувати причини звільнень
- в) Оцінити лише число оформлених відпусток
- г) Вважати зміну графіка не пов'язаною з утриманням

290. Чому надмірне понаднормове навантаження не є надійним джерелом ефективності?

- а) Воно завжди зменшує помилки
- б) Воно усуває потребу у відпочинку
- в) Воно гарантує довгострокове зростання
- г) Воно може погіршувати якість, безпеку та стійкість результатів

291. Працівники витрачають багато часу на повторне введення даних. Який захід доцільний?

- а) Збільшити обсяг ручного введення без зміни процесу
- б) Збільшити кількість повторних записів
- в) Скасувати перевірку причин затримок
- г) Оптимізувати процес та автоматизувати дубльовані операції

292. У двох командах різна кількість працівників. Який показник допоможе коректно порівняти виробіток?

- а) Абсолютну кількість завдань без урахування чисельності
- б) Результат у розрахунку на одного працівника або людино-годину
- в) Кількість нарад у кожній команді
- г) Суму витрат на канцтовари

293. Після навчання час виконання операції скоротився, а якість не погіршилася. Що це свідчить?

- а) Про втрату контролю якості
- б) Про обов'язкове зростання плинності
- в) Про підвищення продуктивності виконання операції
- г) Про зниження кваліфікації працівників

294. Підприємство швидко розширюється, але внутрішніх кандидатів недостатньо. Який підхід доречний?

- а) Поєднати зовнішній найм із розвитком внутрішнього резерву
- б) Припинити підготовку керівників
- в) Відмовитися від наймання до появи внутрішніх кандидатів
- г) Ігнорувати нові вимоги до посад

295. У компанії є кадрова політика, але рішення керівників їй суперечать. Що слід зробити?

- а) Скасувати інформування працівників
- б) Запровадити контроль дотримання правил і відповідальність за відхилення
- в) Залишити практику керівників без змін попри суперечності
- г) Вилучити всі критерії оцінювання

296. Чому кадрова політика має переглядатися при зміні стратегії підприємства?

- а) Щоб залишити всі посади незмінними
- б) Щоб кадрові ресурси відповідали новим цілям і компетентностям
- в) Щоб уникнути будь-якого навчання
- г) Щоб відмовитися від аналізу ринку праці

297. Підприємство прагне посилити внутрішні кар'єрні можливості. Який захід найбільш відповідний?

- а) Відмовитися від оцінювання потенціалу
- б) Збільшити зовнішній найм без програм внутрішнього розвитку
- в) Приховати критерії конкурсного відбору
- г) Створити прозорі правила просування та програми підготовки

298. Керівники підрозділів застосовують несумісні правила адаптації. Яке рішення доцільне?

- а) Повністю скасувати інструктаж новачків
- б) Відмовитися від наставництва в усіх випадках
- в) Не фіксувати результати адаптації
- г) Запровадити єдиний мінімальний стандарт адаптації

299. Організація хоче підвищити довіру до кадрових рішень. Що допоможе найбільше?

- а) Зміна правил після ухвалення рішення
- б) Відсутність зворотного зв'язку
- в) Застосування прихованих критеріїв
- г) Прозорі процедури та можливість отримати обґрунтування рішення

300. Який показник доречно використовувати для контролю кадрової політики утримання?

- а) Кількість закупленої сировини
- б) Коефіцієнт оборотності дебіторів
- в) Частка звільнень працівників за визначений період
- г) Середня ціна основних засобів

6. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ВІДПОВІДЕЙ НА ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ІСПИТУ

У кожному екзаменаційному білеті передбачено два теоретичні питання з різних дисциплін. Перше питання є базовим і оцінюється максимально у 10 балів. Друге питання є поглибленим і оцінюється максимально у 20 балів. Сукупно теоретична частина становить 30 балів зі 100 можливих. Її мета — перевірити не тільки знання професійної термінології, а й здатність осмислено застосовувати теоретичні положення в управлінській практиці.

Теоретичні питання охоплюють дисципліни «Менеджмент», «Економічне управління підприємством» та «Управління персоналом». Тематичні орієнтири нижче сформовано на основі фактичних питань екзаменаційних білетів; вони допомагають організувати повторення, але не є готовими відповідями.

Вимоги до першого — базового — питання

Базове питання спрямоване на перевірку розуміння сутності управлінських понять, функцій, методів, етапів і показників. Відповідь повинна бути точною, послідовною та конкретною, із розкриттям змісту основних термінів. Формальне перерахування ознак без пояснення їхнього значення не забезпечує належного рівня розкриття питання.

Критерій	Максимум
Правильність розкриття понять і змісту	5 балів
Логічність і послідовність викладу	3 бали
Доречний професійний приклад	2 бали

Оптимальна структура базової відповіді передбачає визначення поняття, характеристику його мети та ролі, висвітлення основних складових, видів або етапів, пояснення взаємозв'язків між ними та короткий приклад із діяльності підприємства. За наявності у формулюванні вимоги порівняти явища відповідь повинна містити критерії порівняння, спільні риси й відмінності.

Вимоги до другого — поглибленого — питання

Поглиблене питання перевіряє здатність аналізувати управлінські процеси, зіставляти альтернативи, оцінювати умови застосування інструментів і формулювати аргументовані висновки. Визначення понять та опис окремих етапів є лише основою такої відповіді. Її обов'язковими складовими виступають пояснення причинно-наслідкових зв'язків, обґрунтування вибору підходів та оцінка можливих обмежень і наслідків.

Структура поглибленої відповіді охоплює постановку проблеми, розкриття основних підходів та інструментів, визначення критеріїв аналізу, зіставлення альтернатив, аргументацію вибору, приклад професійної ситуації та узагальнювальний висновок. Навіть у разі описового формулювання питання відповідь має демонструвати аналітичний рівень опрацювання матеріалу.

!!! На що звернути увагу під час підготовки за дисциплінами

МЕНЕДЖМЕНТ

Підготовка з дисципліни «Менеджмент» передбачає системне опрацювання управлінського циклу — від визначення цілей і планування до організування, мотивування, контролювання та коригування результатів.

Особливої уваги потребує розуміння взаємозалежності функцій менеджменту: планові показники формують орієнтири для організації роботи, система повноважень забезпечує виконання завдань, а контроль створює інформаційну основу для коригувальних рішень.

Важливим є розмежування стратегічних, тактичних і оперативних рішень, а також пояснення їхньої ролі в діяльності підприємства. У змісті дисципліни розмежовуються принципи менеджменту як засадничі положення управління та методи як способи впливу на організаційні процеси й поведінку працівників. Економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи характеризуються за механізмом дії, умовами застосування, перевагами й обмеженнями.

Під час аналізу організаційних структур значення мають розподіл завдань, повноважень і відповідальності, єдиноначальність, спеціалізація та координація діяльності підрозділів.

Окремий напрям підготовки становлять стилі керівництва, мотиваційні чинники й комунікаційні бар'єри. Поглиблений рівень опрацювання передбачає порівняння управлінських альтернатив за критеріями ефективності, ризику, швидкості реалізації та ресурсних витрат, а також пояснення етапів підготовки, ухвалення й контролю управлінських рішень.

ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Підготовка з дисципліни «Економічне управління підприємством» ґрунтується на розумінні взаємозв'язку економічних цілей підприємства, ресурсних обмежень, бюджетування, контролю та фінансових результатів.

Необхідно враховувати відмінності між доходами, витратами, прибутком і грошовими потоками, а також між економічною результативністю та платоспроможністю. Теоретичні положення доцільно розглядати у зв'язку з управлінськими рішеннями щодо розподілу ресурсів, забезпечення ліквідності та підтримання фінансової стійкості.

Серед ключових аспектів — призначення економічних інструментів управління та логіка побудови системи бюджетів. Операційні бюджети, бюджет доходів і витрат та бюджет руху грошових коштів мають різне інформаційне призначення, але повинні бути взаємоузгодженими. Важливою є характеристика центрів відповідальності за витратами, доходами, прибутком та інвестиціями, а також пояснення механізму план-фактного аналізу: виявлення відхилень, установлення причин і визначення коригувальних заходів.

У фінансовому блоці увага зосереджується на джерелах фінансування, їхній вартості й ризиках, критеріях інвестиційних рішень, показниках ліквідності, платоспроможності, прибутковості, фінансової стійкості та значенні чистого оборотного капіталу. Поглиблена підготовка передбачає пояснення того, як зміна

економічних показників впливає на управлінський вибір і фінансову рівновагу підприємства.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Підготовка з дисципліни «Управління персоналом» охоплює кадрову політику, планування потреби у працівниках, професійний добір, адаптацію, оцінювання, розвиток, мотивацію та аналіз кадрових показників. Ці процеси розглядаються як взаємопов'язані елементи системи управління людськими ресурсами, спрямованої на узгодження потреб підприємства й професійних можливостей працівників.

Окрема увага приділяється об'єктивності кадрових рішень, їхній відповідності організаційним цілям і впливу на результативність роботи. Особливе значення має розмежування кількісної та якісної потреби в персоналі, характеристика джерел добору, критеріїв відбору й процедур адаптації. Оцінювання результатів праці розглядається через цілі, показники, періодичність і використання отриманої інформації для кадрових рішень.

У межах тематики розвитку персоналу висвітлюються виявлення потреб у навчанні, оцінка його результатів, формування кадрового резерву та планування кар'єрного зростання. Система мотивації аналізується з урахуванням матеріальних і нематеріальних стимулів, справедливості винагороди та зв'язку між результатами праці й заохоченням. Кадрова аналітика охоплює продуктивність, результативність, ефективність використання персоналу та плінність кадрів; особливе значення має інтерпретація показників і виявлення причин змін, а не лише їх перелік. Для поглибленої відповіді суттєвим є обґрунтування вибору кадрових інструментів з урахуванням організаційної ситуації.

Приклад структури відповіді без відтворення екзаменаційних питань

Навчальна тема: «Впровадження нового порядку обміну інформацією між підрозділами».

Для базової відповіді достатньо визначити мету обміну інформацією, назвати учасників, канали передавання повідомлень і навести приклад. Для поглибленої відповіді потрібно додатково порівняти два варіанти організації інформаційного обміну, визначити критерії вибору (оперативність, надійність, витрати, відповідальність), пояснити можливі ризики та обґрунтувати рішення для конкретного підприємства.

Типові недоліки та самоперевірка

Найпоширеніші недоліки — підміна визначення побутовим поясненням, перелік без характеристики, відсутність порівняльних критеріїв, необґрунтовані твердження, приклади, не пов'язані з питанням, і висновок, який не впливає з наведеного аналізу. Для поглибленого питання особливо суттєвою є відсутність аргументації вибору підходу.

Перевірка повноти теоретичної відповіді здійснюється за такими орієнтирами: відповідність усім частинам формулювання, коректність термінології, логічність викладу, розкриття взаємозв'язків, доречність професійного прикладу та обґрунтованість висновку. Для поглибленого питання додатково оцінюються наявність аналізу або порівняння, аргументація вибору підходу та врахування умов його застосування.

7. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ІСПИТУ

Матеріал призначений для самостійної підготовки здобувачів фахової передвищої освіти до практичної частини комплексного кваліфікаційного іспиту. Навчальні приклади не відтворюють умов практичних завдань затверджених екзаменаційних білетів. Наведені рішення ілюструють спосіб мислення, а не є універсальними шаблонами відповіді.

Під час виконання будь-якого практичного завдання

1. визначте управлінську проблему,
2. оберіть метод аналізу,
3. обґрунтуйте пропозиції,
4. оцініть ризики
5. завершіть відповідь конкретним висновком.

Якщо завдання передбачає обчислення, вкажіть формулу, одиниці виміру та економічний або управлінський зміст результату.

МЕНЕДЖМЕНТ

Завдання на розподіл повноважень і організацію роботи

!!! На що звернути увагу. Визначте, хто приймає рішення, хто виконує завдання і хто контролює результат. Відокремлюйте делегування повноважень від передавання остаточної відповідальності керівника. Не пропонуйте лише загальне «поліпшити координацію»: потрібні конкретні ролі, строки та правила взаємодії.

Алгоритм:

- 1) зафіксувати проблему;
- 2) встановити причину;
- 3) розподілити функції й повноваження;
- 4) визначити канали погодження;
- 5) встановити показники контролю.

Навчальний приклад. У сервісному центрі заявки на ремонт одночасно розподіляють адміністратор і старший майстер. За тиждень 6 із 30 заявок було передано двом виконавцям, а 4 залишилися без відповідального. Запропонуйте управлінське рішення.

Розв'язання.

Проблема — подвійне призначення виконавців і відсутність єдиного обліку. Частка дубльованих заявок: $6 / 30 \times 100 = 20\%$; частка заявок без відповідального: $4 / 30 \times 100 \approx 13,3\%$. Адміністратор реєструє звернення та визначає пріоритет; старший майстер одноосібно призначає виконавця; виконавець підтверджує прийняття заявки. У спільному журналі фіксують відповідального, строк і статус.

Контроль: частка заявок без відповідального, частка дублювань, дотримання строків.

Ризик — перевантаження старшого майстра; запобіжник — визначення заступника на час відсутності.

Управлінський висновок. Єдиний порядок призначення виконавців усуває неоднозначність повноважень і створює можливість контролювати виконання робіт.

Завдання на виконання плану та контроль відхилень

!!! На що звернути увагу. Не плутайте відсоток виконання плану з відсотком відхилення. Після розрахунку з'ясуйте, чи пов'язане відхилення з ресурсами, організацією процесу, якістю або зовнішніми умовами. Причини, яких немає в умові, слід подавати як припущення, що потребують перевірки.

Формули:

- 1) виконання плану, % = фактичне значення / планове значення $\times 100$;
- 2) абсолютне відхилення = факт – план;
- 3) відносне відхилення, % = (факт – план) / план $\times 100$.

Навчальний приклад. Склад планував обробити 750 замовлень за тиждень, фактично обробив 690. Визначте відхилення та запропонуйте заходи.

Розв'язання.

- 1) Виконання плану: $690 / 750 \times 100 = 92\%$.
- 2) Абсолютне відхилення: $690 - 750 = -60$ замовлень.
- 3) Відносне відхилення: $-60 / 750 \times 100 = -8\%$.

Спочатку потрібно перевірити завантаження працівників за змінами, наявність затримок у комплектуванні та справність обладнання. Можливі заходи: перерозподіл навантаження між змінами, регламент поповнення запасів і щоденний контроль незавершених замовлень. Показники: виконання денного плану, кількість прострочених замовлень і середній час обробки.

Управлінський висновок. Відставання на 8% потребує не лише збільшення інтенсивності роботи, а й встановлення причин втрат часу та перевірки результатів коригування.

Завдання на управлінський вибір і ризики

!!! На що звернути увагу. Для ситуацій із кількома альтернативами спочатку встановіть обов'язкові вимоги, потім порівняйте допустимі варіанти за однаковими критеріями. Найдешевший варіант не завжди найкращий, якщо він не забезпечує потрібної якості або строку.

Алгоритм:

- 1) визначення мети
- 2) критерії й обмеження

- 3) порівняння альтернатив
- 4) оцінка ризиків
- 5) вибір
- 6) резервний план
- 7) контроль.

Навчальний приклад. Кафе обирає програму обліку замовлень. Варіант А коштує 1 200 грн на місяць, підтримує мобільні замовлення, але потребує трьох днів навчання. Варіант Б коштує 1 500 грн на місяць, підтримує мобільні замовлення і потребує одного дня навчання. Нову систему необхідно запустити через два дні. Обґрунтуйте рішення.

Розв'язання.

Обов'язкова умова — запуск не пізніше двох днів. За наведеними даними варіант А не відповідає цьому обмеженню, хоча дешевший на 300 грн щомісяця. Варіант Б відповідає строку й функціональній вимозі. Рекомендовано обрати Б, призначити відповідального за впровадження, провести одноденне навчання і протестувати 10 пробних замовлень.

Ризики: технічний збій та помилки персоналу; запобіжники: резервний ручний облік на день запуску й оперативна підтримка постачальника.

Управлінський висновок. За жорсткого строку впровадження дотримання обов'язкової умови має пріоритет над невеликою різницею у вартості.

ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Завдання на доходи, витрати та рентабельність продажу

!!! На що звернути увагу. Розрізняйте виручку, витрати й прибуток. Для коректного порівняння показників використовуйте однаковий період. Рентабельність продажу показує, яку частку виручки становить прибуток за обраним способом його визначення.

Формули:

1. прибуток = виручка – витрати;
2. рентабельність продажу, % = $\text{прибуток} / \text{виручка} \times 100$ (для цього навчального прикладу — за спрощеним показником прибутку).

Навчальний приклад. За квартал майстерня отримала виручку 450 000 грн, а її сукупні витрати становили 369 000 грн. Визначте прибуток і рентабельність продажу.

Розв'язання.

1. Прибуток: $450\,000 - 369\,000 = 81\,000$ грн.
2. Рентабельність продажу: $81\,000 / 450\,000 \times 100 = 18\%$.

Це означає, що за прийнятими в умові припущеннями на кожні 100 грн виручки припадає 18 грн прибутку. Для підвищення результату можна проаналізувати собівартість послуг і структуру попиту; знижувати витрати без перевірки впливу на якість недоцільно.

Управлінський висновок. Підприємство працює з додатним фінансовим результатом, але рішення про його поліпшення потребує аналізу окремих статей витрат та прибутковості послуг.

Завдання на беззбитковість

!!! На що звернути увагу. Відокремлюйте постійні витрати від змінних, а виручку на одиницю — від маржинального доходу на одиницю. Точка беззбитковості показує мінімальний обсяг продажу, за якого операційний результат дорівнює нулю за заданих умов.

Формули:

1. маржинальний дохід на одиницю = ціна – змінні витрати на одиницю;
2. точка беззбитковості, од. = постійні витрати / маржинальний дохід на одиницю.

Якщо отримано дробове значення, потрібний обсяг округлюють угору до цілого виробу.

Навчальний приклад. Друкарня продає один комплект матеріалів за 350 грн. Змінні витрати на комплект — 210 грн, постійні витрати за місяць — 42 000 грн. Скільки комплектів потрібно продати для беззбитковості?

Розв'язання.

1. Маржинальний дохід на комплект: $350 - 210 = 140$ грн.
2. Точка беззбитковості: $42\,000 / 140 = 300$ комплектів.

Перевірка:

1. виручка $300 \times 350 = 105\,000$ грн;
2. змінні витрати $300 \times 210 = 63\,000$ грн;
3. після покриття постійних витрат результат: $105\,000 - 63\,000 - 42\,000 = 0$ грн.

Управлінський висновок. За незмінних ціни та структури витрат реалізація понад 300 комплектів створює додатний операційний результат; за нижчого обсягу виникає збиток.

Завдання на бюджет руху коштів

!!! На що звернути увагу. Наявність прибутку не означає автоматичної наявності грошей для платежів. Порівнюйте залишок на початок періоду, фактичні очікувані надходження та виплати. Не плутайте дефіцит коштів із бухгалтерським збитком.

Формули:

1. кінцевий залишок = початковий залишок + надходження – виплати;
2. касовий дефіцит = $\max(0; \text{виплати} - \text{початковий залишок} - \text{надходження})$.

Навчальний приклад. На початок тижня підприємство має 35 000 грн. Очікує отримати від клієнтів 92 000 грн, а платежі постачальникам, працівникам і за оренду становлять 139 000 грн. Визначте потребу в коштах.

Розв'язання.

1. Прогнозний кінцевий залишок: $35\,000 + 92\,000 - 139\,000 = -12\,000$ грн.
2. Касовий дефіцит — 12 000 грн.

Можливі заходи:

1. узгодити з постачальником перенесення частини платежу за згодою сторін;
2. прискорити оплату вже виконаних замовлень;
3. за потреби використати короткострокове фінансування після оцінки його вартості.

Необхідно перевірити календар надходжень: навіть за додатного підсумкового залишку можуть виникати тимчасові розриви всередині тижня.

Управлінський висновок. Підприємству необхідно забезпечити щонайменше 12 000 грн додаткової ліквідності або узгоджено перенести відповідну суму виплат.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Завдання на потребу в персоналі та продуктивність

!!! На що звернути увагу. Перед розрахунком перевірте, чи йдеться про штатну чисельність, фактичну присутність або потребу на зміну. Порівнюйте обсяг роботи з продуктивністю за однаковий період. Якщо працівників можна залучати лише цілими одиницями, потребу округлюють угору.

Формула:

1. необхідна чисельність = плановий обсяг роботи / норма виробітку одного працівника за період;
2. додаткова потреба = необхідна чисельність – наявна чисельність.

Навчальний приклад. Пакувальна дільниця повинна підготувати 1 440 посилок за зміну. Один працівник за зміну в середньому пакує 120 посилок. Наявні 9 працівників. Визначте потребу.

Розв'язання.

1. Необхідна чисельність: $1\,440 / 120 = 12$ осіб.
2. Додаткова потреба: $12 - 9 = 3$ особи.

Перед зовнішнім найманням варто перевірити можливість тимчасового внутрішнього переведення та рівномірність завантаження.

Показники контролю: кількість упакованих посилок за зміну, частка помилок пакування, понаднормові години.

Управлінський висновок. За заданої продуктивності для виконання плану потрібні ще три працівники; спосіб покриття потреби слід обрати з урахуванням строку та вартості.

Завдання на оцінювання навчання персоналу

!!! На що звернути увагу. Порівнюйте результати до і після навчання за однакових умов та обсягів роботи. Скорочення кількості помилок саме по собі не доводить, що всі зміни спричинені навчанням: могли вплинути складність завдань або нові інструменти.

Формули:

1. абсолютна зміна = показник після – показник до;
2. відносне скорочення,
 $\% = (\text{показник до} - \text{показник після}) / \text{показник до} \times 100$.

Навчальний приклад. Після навчання групи операторів кількість помилок у 500 оброблених записах зменшилася з 40 до 25. Оцініть результат і запропонуйте подальші дії.

Розв'язання.

1. Абсолютне скорочення: $40 - 25 = 15$ помилок.
2. Відносне скорочення: $15 / 40 \times 100 = 37,5\%$.
3. Частка помилок
 - до навчання: $40 / 500 \times 100 = 8\%$;
 - після — $25 / 500 \times 100 = 5\%$.

Доцільно провести вибіркову перевірку типових помилок, надати адресний зворотний зв'язок і повторно виміряти показник через місяць.

Управлінський висновок. Результат покращився, однак для висновку про стійку ефективність навчання потрібні повторні вимірювання за зіставних умов.

Завдання на мотивацію та справедливість оцінювання

!!! На що звернути увагу. Система преміювання має враховувати як кількісні, так і якісні результати, бути зрозумілою працівникам і не стимулювати порушення стандартів. Якщо в умові не задано фінансових обмежень, не вигадуйте фіксований преміальний фонд.

Алгоритм:

1. визначення мети
2. добір 2–3 вимірюваних критеріїв
3. правила обчислення
4. ознайомлення працівників
5. перевірка справедливості
6. процедура зворотного зв'язку.

Навчальний приклад. У консультативному відділі оцінюють лише кількість проведених консультацій. Працівник А провів 55 консультацій із 8

обґрунтованими скаргами, працівник Б — 48 консультацій із 1 скаргою. Запропонуйте збалансоване оцінювання.

Розв'язання.

Одного показника кількості недостатньо. Доцільно враховувати обсяг роботи, якість консультацій і дотримання процедур. Для первинного аналізу частка скарг

- у А: $8 / 55 \times 100 \approx 14,5\%$;
- у Б: $1 / 48 \times 100 \approx 2,1\%$.

Це лише орієнтир: скарги мають бути перевірені, а складність консультацій — зіставною. Керівник може встановити прозорі ваги критеріїв, наприклад обсяг — 40%, якість — 40%, дотримання стандартів — 20%, але конкретні порогові потрібно обґрунтувати до початку оцінювання. Працівникам слід надати право ознайомитися з результатом і пояснити спірні випадки.

Управлінський висновок. Преміювання лише за кількість створює ризик погіршення якості; збалансована система показників забезпечує більш обґрунтовану оцінку внеску працівника.

Типові помилки та самоперевірка

Типова помилка	Як уникнути
Подано тільки число без пояснення	Записати формулу, підстановку, одиниці виміру та зміст результату.
Пропозиція «покращити роботу» без конкретики	Назвати захід, відповідального, строк і показник контролю.
Причину проблеми подано як доведений факт	Розрізняти відомості з умови й припущення, які потрібно перевірити.
Вибрано рішення без оцінки ризиків	Назвати хоча б один суттєвий ризик і реалістичний запобіжник.
Відсутній підсумковий висновок	Завершити відповідь конкретним управлінським рішенням.

Під час кваліфікаційного іспиту на підготовку відповіді за білетом відведено 60 хвилин. Навчальні приклади рекомендовано відпрацьовувати окремо, поступово скорочуючи час виконання, щоб залишався резерв на тести й теоретичні питання.

8. ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

Рекомендована послідовність:

- повторити теорію трьох дисциплін за РПНД та конспектами;
- відпрацювати термінологію тестами;
- підготувати відповіді на базові й поглиблені питання;
- виконати кілька розрахункових і ситуаційних завдань;
- пройти пробний білет за 60 хвилин (зібрати самостійно).

Етап роботи	Орієнтовний час
Ознайомлення з білетом	3 хв
Тестові завдання	12 хв
Базове теоретичне питання	10 хв
Поглиблене питання	15 хв
Практичне завдання	17 хв
Перевірка відповідей	3 хв

Це орієнтовний розподіл часу для тренування, а не обов'язкова процедура. Він може змінюватися залежно від складності завдань.

9. ОФОРМЛЕННЯ, ДОБРОЧЕСНІСТЬ І ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПИТАННЯ

Зазначайте номер білета, чітко нумеруйте відповіді, оформлюйте розрахунки з одиницями виміру й висновками. Робота виконується самостійно. Заборонено використовувати несанкціоновані матеріали, засоби зв'язку та генеративний ШІ. Дозволені засоби визначає Програма іспиту й інструктаж. Порядок повідомлення результатів, апеляції, дій під час повітряної тривоги чи технічних збоїв регулюють локальні документи коледжу.

10. МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

Програма комплексного атестаційного іспиту зі спеціальності 073 «Менеджмент»; РПНД «Менеджмент», «Економічне управління підприємством», «Управління персоналом»; конспекти лекцій, матеріали практичних занять, навчальні видання, рекомендовані у відповідних РПНД. Службові ключі білетів призначені для екзаменаційної комісії.

Пам'ятайте: повноцінна відповідь має демонструвати не лише знання термінів, а й здатність обрати, пояснити та обґрунтувати управлінське рішення.