

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

МЕНЕДЖМЕНТ

**Методичні рекомендації
до виконання курсової роботи
для здобувачів вищої освіти спеціальності
073 «Менеджмент»**

**освітньої програми «Менеджмент інноваційної діяльності»
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2024**

УДК 005(072.034)

M50

Укладачі: О. М. Ястремська

І. М. Козлова

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, логістики та інновацій.

Протокол № 2 від 31.08.2023 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Менеджмент [Електронний ресурс] : методичні рекомендації М50 до виконання курсової роботи для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент інноваційної діяльності» першого (бакалаврського) рівня / уклад. О. М. Ястремська, І. М. Козлова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. – 43 с.

Подано тематику курсових робіт і короткий зміст кожної теми. Наведено вихідні дані та сформульовано завдання до розрахункової частини курсової роботи. Подано методичні рекомендації щодо виконання розрахункового завдання, що сприятимуть набуттю майбутніми фахівцями професійних компетентностей для виконання управлінських завдань.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент інноваційної діяльності» першого (бакалаврського) рівня.

УДК 005(072.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2024

Вступ

Менеджмент є ключовою галуззю знань, яку використовують усі підприємства й організації для досягнення успіху та підвищення ефективності господарювання. З огляду на зростання й активізацію процесів глобалізації та євроінтеграції, методичне забезпечення менеджменту набуває міжнародного характеру, що робить його практично значущим і дозволяє застосовувати досягнення вчених з інших країн у діяльності українських підприємств.

«Менеджмент» – це навчальний компонент, що досліджує, як досягти успіху в управлінні людьми в організації, як створювати та вдосконалювати організації, забезпечувати їхній розвиток і досягати поставлених цілей найбільш ефективними способами.

Для кращого засвоєння матеріалу з навчальної дисципліни «Менеджмент» здобувачі вищої освіти виконують курсову роботу. Головною метою цієї роботи є закріплення теоретичних знань щодо принципів, функцій, методів створення, функціонування і розвитку систем управління організацією. Крім того, курсову роботу спрямовано на практичне використання набутих знань у сфері розроблення, обґрунтування й ухвалення управлінських рішень за допомогою системного, комплексного та ситуаційного підходів.

Курсова робота завершує вивчення базових компонентів із циклу «Менеджмент». Це самостійно виконана робота, яка містить дослідження за конкретною темою й має прикладний характер.

Основне завдання курсової роботи – продемонструвати рівень засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичних знань із навчального компонента «Менеджмент», а також зв'язку між навчальними компонентами «Менеджмент», «Економіка підприємства», «Теорія організації», «Макро- і мікроекономіка». Курсова робота дозволить здобувачу вищої освіти виявити творчість, самостійність в ухваленні управлінських рішень, уміння користуватися спеціальною літературою.

Під час виконання практичної частини завдання здобувачі вищої освіти за допомогою розрахунків і аналітичних висновків пропонують і обґрунтовують стратегічні управлінські рішення щодо планування виробничої програми підприємства.

У табл. 1 наведено компетентності та результати навчання за освітнім компонентом.

**Результати навчання та компетентності, які формує
освітній компонент**

Результати навчання	Компетентності, якими має оволодіти здобувач вищої освіти
PH3	ЗК4, ЗК5, СК4, СК5, СК10, СК12
PH4	ЗК11, СК1, СК10
PH5	СК1
PH6	СК10
PH7	СК1, СК4
PH8	СК1, СК5, СК7
PH9	СК5, СК15
PH10	ЗК11, СК4, СК7
PH12	СК7, СК14, СК15
PH14	СК15
PH15	СК15
PH17	ЗК3, ЗК10

Примітка.

PH3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

PH4. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.

PH5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

PH6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

PH7. Виявляти навички організаційного проектування.

PH8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

PH9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

PH10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

PH12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

PH13. Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами.

PH14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

PH15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

PH17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК5. Знання й розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту,

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

СК15. Здатність формувати і демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

1. Методичні рекомендації до виконання курсової роботи

Курсова робота складається з титульного аркуша, змісту, вступу, тексту основних розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків (форми документів, схем, рисунків, довідкових таблиць та ін.). Оформлення роботи має відповідати вимогам до оформлення наукових і друкованих робіт.

Титульний аркуш містить такі структурні елементи: назву університету; назву кафедри; назву навчальної дисципліни; тему курсової роботи (збігається з темою теоретичної частини); прізвище й ініціали здобувача, курс, спеціальність, відомості про керівника курсової роботи (науковий ступінь, учене звання, прізвище та ініціали). Зразок оформлення титульного аркуша наведено в додатку А.

Зміст, поданий на початку роботи, містить назви її структурних частин і всіх завдань із зазначенням номерів сторінок, на яких починаються відповідні частини курсової роботи.

У розділі «**Вступ**» обґрунтовують актуальність теми, формулюють мету і завдання роботи, роль і значення проблеми менеджменту, яку розробляють.

Головна вимога до будь-якого наукового дослідження, зокрема й курсової роботи, – це обґрунтування актуальності вибраної для дослідження теми. Актуальність вибраної теми характеризує її затребуваність і важливість для розв'язання певної проблеми. Під час обґрунтування актуальності слід виявити, наскільки вибір цієї теми зумовлено розвитком науки, накопиченням нових відомостей, недоліками в уже здійснених дослідженнях, використанням нових методів дослідження, необхідністю проведення дослідження в нових економічних умовах тощо.

Під час визначення мети роботи і завдань, які потрібно вирішити для досягнення поставленої мети, не слід формулювати мету як «дослідження ...», «вивчення ...», тому що ці слова вказують на засіб досягнення мети, а не на саму мету, наприклад, метою курсової роботи на тему «Мотивація персоналу підприємства» є узагальнення і розвиток теоретичних аспектів створення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Визначивши мету курсової роботи, формулюють завдання за допомогою таких дієслів: вивчити, розробити, виявити, установити, обґрунту-

вати, визначити, перевірити. Наприклад: вивчити сутність поняття «мотивація»; визначити мотиваційну структуру тощо.

У межах курсової роботи здобувач вищої освіти має вибрати конкретний **об'єкт дослідження і сформулювати предмет дослідження**. Будь-яку курсову роботу спрямовано на розв'язання проблем у певній галузі науки. Тема роботи визначає ту частину галузі науки, у якій є розв'язувана автором проблема.

Об'єктом дослідження прийнято називати те, на що скеровано пізнавальну діяльність дослідника. Під **об'єктом дослідження** розуміють процес або явище, які створюють досліджувану автором проблемну ситуацію та існують незалежно від дослідника. Основною відмінністю **предмета дослідження** від об'єкта дослідження є те, що предмет дослідження є частиною об'єкта дослідження. Тобто під предметом дослідження розуміють значущі з теоретичного або практичного погляду властивості, особливості або сторони об'єкта. У кожному об'єкті дослідження може бути кілька предметів дослідження, і концентрація дослідника на одному з них означає, що інші предмети дослідження залишаються поза його інтересами.

Приклади об'єкта і предмета дослідження під час розгляду теми «Мотивація персоналу підприємства»:

об'єкт – процес мотивації персоналу підприємства;

предмет – методи моральної та матеріальної мотивації персоналу промислового підприємства.

В **основних розділах** роботи наводять усі необхідні обґрунтування питань курсової роботи, розрахунки, пояснення, схеми, таблиці. Основні розділи складаються з теоретичної та практичної (розрахункової) частини. Теоретична частина містить висвітлення однієї з проблем менеджменту згідно з наведеними темами. Теоретична частина має складатися з декількох розділів (мінімум трьох), обсяг кожного – не менше 7 с.

Вибір теоретичної та практичної частин виконують за варіантами відповідно до номера прізвища здобувача вищої освіти за списком академічної групи.

Під час висвітлення теоретичного матеріалу обов'язково потрібно робити посилання на автора і джерело (зазначене в списку літератури), звідки запозичено матеріали або окремі результати.

Стиль викладення курсової роботи має бути об'єктивним, стриманим і без вияву емоцій. Під час пояснення матеріалу слід користуватися загальноприйнятою економічною та управлінською термінологією, дотримуючись точності у вживанні термінів та чіткості формулювань. Використання скорочень слів у тексті курсової роботи та ілюстраціях, за винятком загальноприйнятих аббревіатур, не допускають.

Практична частина передбачає проведення розрахунків кожним здобувачем вищої освіти згідно з вихідними даними за варіантом щодо розроблення альтернатив і ухвалення управлінського рішення, пов'язаного з вибором управлінських рішень на підприємстві з метою максимізації прибутку. Практична частина має містити всі необхідні розрахунки й висновки, які супроводжують поясненнями та обґрунтуваннями.

У розділі **«Висновки»** наводять чіткі висновки про важливість розробок теоретичних питань менеджменту, їх вплив на ефективність діяльності організації, а також висновки і рекомендації щодо розрахункової частини.

Курсова робота має відповідати принципам академічної доброчесності. Особа, відповідальна за перевірку на академічний плагіат, призначена рішенням випускової кафедри, здійснює перевірку за допомогою програмно-технічних засобів перевірки на ознаки плагіату, які є у відкритому доступі в мережі «Інтернет».

За запитом кафедри навчально-методичний відділ може здійснювати перевірку з використанням інтернет-сервісу StrikePlagiarism.com.

2. Вимоги до оформлення тексту

Курсову роботу пишуть державною мовою, чітко і грамотно. Текст курсової роботи набирають на комп'ютері через міжрядковий інтервал 1,5 (29–30 рядків на сторінці), друкують за допомогою принтера на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210×297 мм). Шрифт текстового редактора – Word Times New Roman, розмір – 14 пт (пунктів), у рисунках і таблицях – 12 пт; міжрядковий інтервал 1,5 в основному тексті, одинарний – у рисунках і таблицях; форматування основного тексту і посилань – у параметрі «по ширині»; абзац – 1,5 см. Поля: ліве – 30 мм, верхнє – 20 мм, праве – 10 мм, нижнє – 20 мм. Шрифт друку має бути чітким, щільність тексту – однаковою.

Структурні елементи курсової роботи **«ЗМІСТ»**, **«ВСТУП»**, **«ВИСНОВКИ»**, **«СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ»** не нумерують, а їхні

назви є заголовками структурних елементів. Їх друкують великими літерами по центру без абзацного відступу з вирівнюванням по ширині, не підкреслюючи та з нової сторінки. Крапку в кінці заголовка не ставлять. Якщо заголовок складається з двох або більше речень, їх розділяють крапкою. Відстань між заголовком розділу та підрозділу, між заголовком і текстом – один рядок.

Нумерація сторінок курсової роботи має бути наскрізною, її про- ставляють у правому верхньому куті аркуша без крапки, шрифт Times New Roman, 12 пт. Першою сторінкою є титульний аркуш, який входить до загальної нумерації сторінок. На титульному аркуші й аркуші змісту номер сторінки не ставлять. Нумерацію сторінок проставляють, починаючи зі «Вступу».

Оформлення списку літератури

Список використаної літератури має містити не менше 20 літературних джерел, 70 % із яких опубліковано за останні 10 років. Курсову роботу виконують на базі вивчення вітчизняної та зарубіжної літератури за фахом: підручників, навчальних посібників, монографій, фахових видань, законодавчих і нормативних актів, навчально-методичної та спеціальної літератури, інформаційних ресурсів інтернету тощо. Включення в список літератури видань країн-агресорів заборонено!

Перелік джерел, на які є посилання в основній частині роботи, наводять у кінці курсової роботи, починаючи з нової сторінки.

Бібліографічні описи в списку використаної літератури розміщують в алфавітному порядку. Нумери описів у списку літератури використовують як посилання в тексті (номерні посилання). Бібліографічні описи посилань у списку оформляють відповідно до чинних стандартів. Обов'язковим є включення посилань на нормативні й законодавчі акти, використані під час виконання роботи.

Посилання оформляють таким чином:

цитата в тексті: «Ще одним представником школи людських відносин вважають Честера Барнарда (1886 – 1961), який поєднував практику адміністративної роботи в компанії та теоретичні дослідження» [7, с. 180].

Відповідний опис у списку літератури:

7. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін. ; за заг. ред. Т. П. Остапчук; Держ. ун-т «Житомир. політехніка». – Житомир: Рута, 2021. – 856 с.

Оформлення ілюстрацій

Ілюстрацію слід розміщувати по центру сторінки без абзацних відступів. Номер і назву ілюстрації розміщують з абзацного відступу, не виділяючи їх напівжирним шрифтом. Перед ілюстрацією та після неї, а також після її назви потрібно робити відступ в один рядок з інтервалом 1,5. Важливо, щоб стиль оформлення назв усіх ілюстрацій у роботі був однаковим.

Ілюстрації (креслення, рисунки, графіки, схеми, діаграми) розміщують у роботі безпосередньо після тексту, де їх згадують уперше, або на наступній сторінці. На всі ілюстрації повинні бути посилання в тексті, наприклад: «Дані рис. 1.1 свідчать про ...».

Якщо ілюстрації створено не автором роботи, потрібно вказувати джерело, із якого їх запозичено.

Кожна ілюстрація повинна мати назву, яку розміщують під ілюстрацією. У разі потреби під ілюстрацією розміщують пояснювальні дані (підрисунковий текст).

Ілюстрацію позначають словом «Рис. __», яке разом із назвою ілюстрації розміщують після пояснювальних даних. Ілюстрації слід нумерувати арабськими цифрами порядковою нумерацією в межах розділу, за винятком ілюстрацій, наведених у додатках. Номер ілюстрації складається з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, між якими ставлять крапку, наприклад: рис. 1.1. – перший рисунок першого розділу. Приклад ілюстрацій наведено на рис. 1.

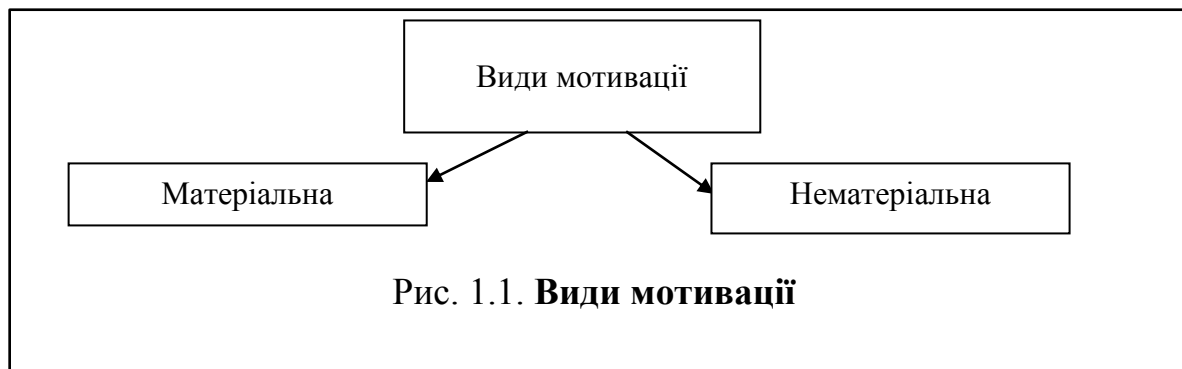


Рис. 1. Приклад оформлення ілюстрацій

Оформлення формул

Формули і рівняння розташовують безпосередньо після тексту, у якому їх згадують, посередині сторінки. Перед і після кожної формули або рівняння залишають не менше одного вільного рядка.

Формули і рівняння в роботі (за винятком формул і рівнянь, наведених у додатку) слід нумерувати порядковою нумерацією в межах розділу. Номер формули або рівняння складається з номера розділу і порядкового номера формули або рівняння, між якими ставлять крапку, наприклад: формула (1.1) – перша формула першого розділу. Номер формули або рівняння зазначають на рівні формули або рівняння в дужках біля правого поля.

Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів, що входять у формулу або рівняння, наводять безпосередньо під формулою в тій послідовності, у якій їх наведено у формулі чи рівнянні. Пояснення значення кожного символу та числового коефіцієнта слід подавати з нового рядка. Перший рядок пояснення починають без абзацу словом «де» без двокрапки.

Приклад оформлення формул наведено на рис. 2.

<p>Дохід підприємства визначають таким чином (формула 1.1):</p> $D = V \times C, \quad (1.1)$ <p>де D – дохід підприємства, тис. грн; V – обсяг випуску, од.; C – ціна продукції, грн.</p>

Рис. 2. Приклад оформлення формул

Переносити формули або рівняння на наступний рядок можна тільки на знаках виконуваних операцій, повторюючи знак операції на початку наступного рядка. Коли переносять формули чи рівняння на знаку операції множення, застосовують знак « \times ». Формули, наведені одна за одною та не розділені текстом, відокремлюють комою. Наприклад:

$$f_1(x, y) = S_1 \text{ і } S_1 \leq S_{1\max}, \quad (1.1)$$

$$f_2(x, y) = S_2 \text{ і } S_2 \leq S_{2\max}. \quad (1.2)$$

Оформлення таблиць

Таблицю подають після першого згадування про неї в тексті або, якщо це неможливо, на наступній сторінці роботи. На всі таблиці курсової роботи мають бути посилання в тексті.

Таблиці слід нумерувати арабськими цифрами порядковою нумерацією в межах розділу, за винятком таблиць, які наводять у додатках. Номер таблиці складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставлять крапку, наприклад, табл. 1.1 – перша таблиця першого розділу.

Таблиця має назву, яку друкують малими літерами (крім першої великої) і вміщують над таблицею. Назва має бути короткою і відображати зміст таблиці.

Заголовки граф таблиці починають із великої літери, підзаголовки – з малої, якщо вони складають одне речення із заголовком. Підзаголовки, що мають самостійне значення, пишуть із великої літери. У кінці заголовків і підзаголовків таблиць крапки не ставлять. Заголовки і підзаголовки граф указують в однині.

Якщо рядки або графи таблиці виходять за формат сторінки, таблицю поділяють на частини, розміщують одну таблицю під іншою або поряд, або переносять частину таблиці на наступну сторінку, повторюючи в кожній частині таблиці її заголовок.

Під час перенесення таблиці на інший аркуш слово «Таблиця» і її номер, а також назву вміщують тільки один раз над першою частиною. Якщо таблицю розміщують на двох сторінках, то на другій сторінці у верхньому правому куті безпосередньо над таблицею пишуть слова «Закінчення табл.» і вказують номер таблиці, наприклад: «Закінчення табл. 1.1». Крім того, на першій сторінці під головкою таблиці вміщують рядок із порядковими номерами стовпців, а на інших сторінках такий рядок подають замість головки.

Якщо таблицю розміщують на трьох і більше сторінках, то слова «Закінчення табл.» пишуть тільки над останньою частиною таблиці, на попередніх сторінках із таблицею вказують «Продовження табл.».

Неприпустимо залишати на сторінці лише назву або назву та головку таблиці. Таблиці можна переносити на інший аркуш виключно таким чином, щоб на першій та останній сторінці було не менше трьох смислових рядків (без урахування головки та рядка з порядковими номерами стовпців). Якщо це неможливо, таблицю не розривають, а переносять на наступну сторінку.

Для таблиць допускають використання кг. 10 або кг. 12 шрифту Times New Roman через одинарний міжрядковий інтервал, проте шрифт та інтервал мають бути однаковими для всіх таблиць роботи.

Якщо таблиця займає два повних аркуші або більше, то її переносять у додатки.

Розділ або підрозділ не може закінчуватися таблицею – після неї обов'язково має бути текст.

Приклад оформлення таблиці наведено на рис. 3.

Обсяг випуску продукції за роками	
Рік	Обсяг випуску продукції, тис. грн
2022	2 500,25
2023	2 562,17

Перенесення таблиці на наступну сторінку оформляють таким чином.

Продовження табл. 1.1

1	2
2022	2 602,05
2023	2 657,34

Рис. 3. Приклад оформлення таблиці

Між текстом і назвою таблиці, а також після таблиці до початку тексту залишають один інтервал.

Нумерація розділів і підрозділів

Розділи і підрозділи роботи слід нумерувати арабськими цифрами.

Розділи курсової роботи повинні мати порядкову нумерацію в межах викладення сутності роботи і позначатися арабськими цифрами з крапкою, наприклад: 1., 2., 3. та ін.

Підрозділи мають порядкову нумерацію в межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставлять крапку.

Після номера підрозділу ставлять крапку, наприклад: 1.1., 1.2.

Кожен розділ починають із нової сторінки, а підрозділи розміщують у продовженні сторінки. При цьому між текстом і назвою підрозділу залишають один інтервал.

Назву розділу друкують великими літерами, кг. 16, «по центру» жирним шрифтом.

Назви підрозділів набирають напівжирним шрифтом, кг. 14, «по ширині» (рис. 4).

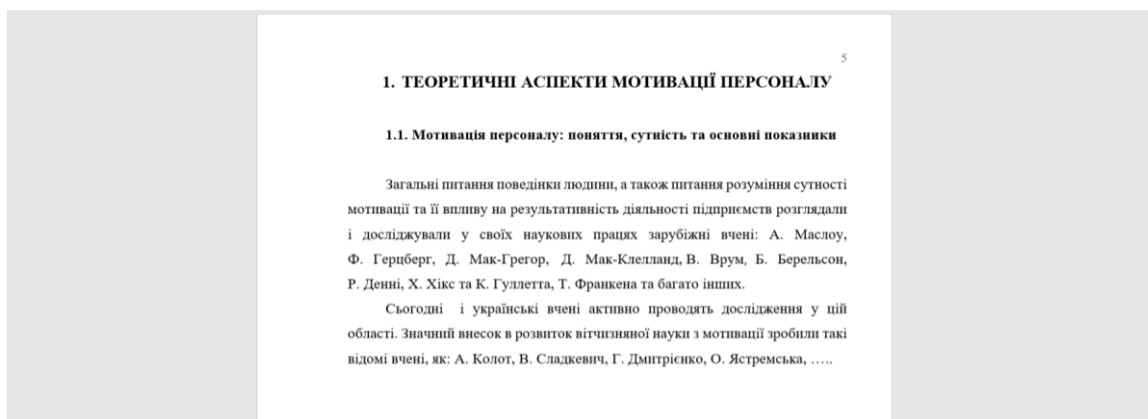


Рис. 4. Приклад оформлення заголовків та підзаголовків розділів курсової роботи

Якщо заголовок складається з двох або більше речень, їх розділяють крапкою. Переноси слів у заголовку розділу не роблять. Не можна розміщувати назву підрозділу в нижній частині сторінки, якщо після неї подають тільки один рядок тексту.

Роботу виконують українською мовою. Загальний обсяг курсової роботи 40 – 50 сторінок друкованого тексту (без урахування титульного аркуша, додатків і списку використаних джерел).

Орієнтовна кількість сторінок у розділах така:

вступ – 1 – 2 с.;

теоретична частина – 21 – 25 с.;

розрахункова частина – 20 – 25 с.;

висновки – 1– 2 с.

Захист курсової роботи відбувається на засіданні комісії, призначеної кафедрою, за участю керівника роботи. Під час захисту здобувач вищої освіти коротко викладає суть роботи і відповідає на запитання членів комісії. Курсову роботу здобувач вищої освіти виконує самостійно

під керівництвом викладача. Консультації проводить керівник роботи згідно з розкладом. Один раз на два тижні керівник проводить оцінювання виконання курсової роботи з відміткою у відповідному графіку.

3. Основні етапи виконання курсової роботи

1. Підготовка: вивчення теми, підбір літератури, розроблення індивідуального плану виконання курсової роботи.

2. Розроблення теоретичних проблем за темою курсової роботи.

3. Розроблення стратегічного плану випуску виробів за два роки відповідно до свого варіанта. Проведення необхідних розрахунків і обґрунтувань. Розроблення необхідних схем, алгоритмів, графіків та іншої документації.

4. Розроблення практичних рекомендацій щодо управлінського рішення з підтримки стратегічного плану підприємства за напрямом теми курсової роботи.

4. Тематика курсових робіт

Під час висвітлення теми курсової роботи потрібно стисло, але найбільш повно розкрити вибране питання. Під час викладення вибраної теми варто опрацювати й обґрунтувати питання згідно з наведеними далі анотаціями. Здобувач вищої освіти може дотримуватися анотації, а може внести додаткові питання, які, на його думку є актуальними і доцільними в процесі вивчення тієї чи іншої теми.

1. Історія розвитку менеджменту:

передумови виникнення науки управління;
класичні та неокласичні теорії менеджменту;
внесок у розвиток управлінської науки зарубіжних і вітчизняних учених;
наявні парадигми менеджменту;
особливості сучасного менеджменту.

2. Розвиток менеджменту в Україні:

історичні етапи розвитку вітчизняної науки управління;
внесок у розвиток управлінської науки вітчизняних учених;
роль і необхідність розвитку менеджменту в Україні;

особливості формування сучасної системи менеджменту в Україні;
перспективи менеджменту в Україні.

3. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності:

система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту;
різносторонність менеджменту;
менеджмент як система наукових знань;
менеджмент як мистецтво управління;
рівні управління;
менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки;
сфери менеджменту;
методи досліджень.

4. Закони, закономірності та принципи менеджменту:

інтегровані підходи до управління (процесний, системний, ситуаційний);
закони менеджменту;
закономірності менеджменту;
принципи менеджменту;
взаємозв'язок між принципами менеджменту.

5. Система менеджменту підприємства:

виробнича структура підприємства та його підрозділів;
делегування повноважень і відповідальності;
планування на підприємстві;
мотивація роботи персоналу на підприємстві;
організація контролю на підприємстві.

6. Організаційна структура підприємства:

концепція прийняття організаційних повноважень у системі управління організаціями різних видів і типів;
лінійні та штабні повноваження менеджерів вищої, середньої і нижчої ланки;
типи адміністративного апарату управління;
ефективна організація розподілу повноважень між лінійними і штабними керівниками апарату управління;
принципи департаменталізації в організаціях;

типи організаційних структур управління (характеристика, переваги, недоліки);

методика вибору ефективної організаційної структури для умов України.

7. Система аналізу та оцінювання рівня менеджменту підприємства:

значення, мета і завдання аналізу й оцінювання рівня менеджменту;

методи аналізу рівня менеджменту та їх характеристика, сфери використання;

система показників аналізу рівня менеджменту;

методика оцінювання рівня менеджменту;

методика оцінювання організації управління підприємством.

8. Прийняття рішень у процесі управління підприємством:

характеристика, мета і завдання управлінських рішень у забезпеченні ефективної діяльності;

класифікація управлінських рішень;

процес прийняття управлінських рішень (вимоги, умови, властивості, етапи);

методи обґрунтування управлінських рішень, їх характеристика та сфери використання;

ефективне управлінське рішення та способи його формулювання;

методи оцінювання та вибору альтернативних рішень;

процес реалізації управлінського рішення.

9. Стратегічне планування на підприємстві:

роль, значення, мета і характеристика стратегічного планування;

методи стратегічного планування;

стратегія підприємства (склад, вплив на досягнення мети);

процес розроблення стратегії;

стратегічні цілі й альтернативи підприємства в умовах України;

ефективність стратегії;

процес реалізації стратегії.

10. Планування та прогнозування на підприємстві:

місія підприємства;
цілі підприємства, їх класифікація та вимоги до цілей;
суперечність цілей;
система тактичного планування;
планування виробничої програми;
оперативне планування;
регулювання виробництва.

11. Мотивація діяльності персоналу підприємства:

мотивація, характеристика, типи, види та роль у забезпеченні успіху;
аналіз теорій мотивації та їх порівняння, сфери й умови використання;
види потреб і винагороди;
типи поведінки працівників;
форми впливу мотивації на поведінку людей і результати їхньої праці;
методи задоволення потреб вищих рівнів.

12. Організація контролю на підприємстві:

система контролю, завдання і значення в забезпеченні прибуткової діяльності;
види стандартів і критеріїв, методи їх розроблення;
модель процесу контролю та методи його оцінювання;
поведінка і дії менеджера за результатами контролю;
ефективність контролю.

13. Регулювання як загальна функція менеджменту:

поняття регулювання;
місце регулювання в системі управління;
види регулювання;
етапи процесу регулювання;
використання методів регулювання в системі управління.

14. Система організаційно-розпорядчих методів управління на підприємстві:

система методів управління і місце в ній організаційно-розпорядчих методів;

організаційно-розпорядчі методи управління: характеристика, завдання та значення в забезпеченості злагодженої діяльності;
склад правових нормативів, норм і дій в організаційно-розпорядчих методах;
зміст і призначення регламентування та нормування;
типи організаційного впливу: їх характеристика, призначення, умови використання;
основні напрями організаційного впливу й дії на керівну та керовану системи управління;
норми й нормативи управління;
посадові інструкції керівників і фахівців;
види інструкцій та інструктування підлеглих;
дії менеджерів в умовах організаційно-розпорядчих методів управління.

15. Система економічних методів управління на підприємстві:

система методів управління та місце економічних методів управління;
принципи використання;
модель економічних методів управління;
склад основних економічних важелів;
комерційний (господарський) розрахунок, характеристика, склад, основні положення, нормативи та норми, умови використання;
результати, ефективність;
заробітна плата: види, форми, системи, умови використання, результати впливу, ефективність;
ціноутворення: методи, характеристика, форми впливу;
кредитування: види, умови використання, результати, ефективність.

16. Система соціально-психологічних методів управління на підприємстві:

система методів управління й місце в ній соціально-психологічних методів;
об'єкти управління соціально-психологічними процесами;
функції управління соціально-психологічними процесами;
методи управління соціально-психологічними процесами;
ефективність соціально-психологічних методів управління.

17. Система інформаційних і комунікаційних процесів підприємства:

концепція автоматизації процесів управління;

сфери виникнення комунікацій та їх види;

інформація як матеріал для комунікацій та її види;

інформаційна система: склад, структура, завдання, види і характеристика;

інформаційні технології, їх види і характеристика;

моделі інформаційних і комунікаційних процесів на підприємстві;

сутність і значення зворотного зв'язку в процесі комунікації;

економічна ефективність інформаційної системи.

18. Лідерство в менеджменті:

теорії лідерства;

типологія лідерів;

стилі керівництва та їх класифікація;

чинники формування стилів керівництва;

критерії оцінювання стилю менеджера;

умови та причини виникнення конфліктів;

методи розв'язання конфліктів.

19. Системний підхід до управління організацією в сучасних умовах:

поняття системи та її складових;

організація як система;

зовнішнє середовище організації та зміст її елементів;

внутрішнє середовище організації та зміст її елементів;

надсистема та підсистема;

керівна, керована та інформаційна системи;

сутність системного підходу до управління організацією;

загальні принципи управління різними системами.

20. Процес управління з позиції ситуаційного підходу:

поняття і сутність ситуаційного підходу;

еволюція ситуаційного підходу: історичний ракурс;

загальні та конкретні, зовнішні та внутрішні чинники ситуації;

ситуаційна креативність менеджера;

придатність і ефективність ситуаційного підходу.

21. Організація бізнес-процесів на підприємстві:

основи процесного підходу до управління підприємством;
бізнес-процеси, їх види і характеристика;
система управління та організації бізнес-процесів підприємства;
принципи побудови системи управління бізнес-процесами.

22. Система оцінювання економічної ефективності менеджменту підприємства:

ефективність управління та її роль у забезпеченні діяльності виробництва (підприємства);

методи оцінювання економічної ефективності виробництва й управління;

система показників економічної ефективності;

методика розрахунку загальних і часткових показників зростання економічної ефективності виробництва і управління;

напрями підвищення ефективності;

комплексна система управління ефективністю виробництва.

23. Зовнішнє середовище підприємницької діяльності:

роль зовнішнього середовища в роботі підприємства;

фактори прямого впливу зовнішнього середовища;

фактори віддаленого впливу зовнішнього середовища;

конкурентне середовище підприємства;

умови оперативного впливу зовнішнього середовища.

24. Внутрішнє середовище підприємства:

внутрішні змінні організації та їх характеристики;

цілі підприємства, завдання;

технологічна підсистема;

організаційна підсистема;

кадри підприємства.

25. Соціальна відповідальність у менеджменті:

роль бізнесу в суспільстві;

види відповідальності організацій;

ділова етика;

соціальна відповідальність організацій;

вплив соціальної відповідальності на ефективність діяльності організації.

5. Методика виконання розрахункового завдання «Розроблення стратегічного плану випуску виробів»

Підприємство виготовляє три види продукції: А, Б, В. Обсяги виробництва продукції в базовому році в натуральному вираженні, а також її ціну та собівартість наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Обсяги виробництва, ціна та собівартість продукції, що виробляє підприємство в базовому році

Виріб	№ варіанта	Виробництво та реалізація виробів протягом місяця, одиниць	Ціна виробу, тис. грн	Собівартість виробу, тис. грн
1	2	3	4	5
А	1	510	5,15	4,25
	2	515	4,95	4,20
	3	545	4,90	4,15
	4	573	4,70	4,00
	5	610	4,70	4,05
	6	628	4,55	3,75
	7	665	4,35	3,90
	8	685	4,35	3,85
	9	710	4,15	3,70
	10	655	4,25	3,80
	11	478	5,25	4,20
	12	455	5,15	4,25
	13	425	5,35	4,30
	14	385	5,45	4,40
	15	375	5,60	4,45
	16	425	5,70	4,60
	17	465	5,75	4,25
	18	480	5,90	4,60
	19	535	6,00	5,10
	20	285	6,05	5,95
	21	545	7,05	6,20
	22	490	7,15	6,15
	23	515	7,20	6,15
	24	557	7,45	6,55
	25	457	7,55	6,65

1	2	3	4	5
Б	1	490	17,0	16,5
	2	480	16,9	16,5
	3	520	16,8	16,3
	4	530	16,7	16,2
	5	540	16,3	15,8
	6	550	16,1	15,6
	7	560	16,0	15,5
	8	570	15,9	15,0
	9	580	15,7	15,2
	10	585	15,6	15,0
	11	600	15,5	14,9
	12	490	17,1	16,5
	13	480	17,2	16,6
	14	470	17,3	16,7
	15	460	17,4	16,8
	16	450	17,5	16,9
	17	440	17,6	16,9
	18	430	17,7	17,0
	19	420	17,8	17,1
	20	410	17,9	17,3
	21	400	18,0	17,5
	22	390	18,0	17,6
	23	380	19,0	18,6
	24	375	19,2	18,8
	25	370	19,3	18,7
В	1	935	6,05	5,80
	2	940	6,15	5,70
	3	950	6,10	5,75
	4	960	6,20	5,70
	5	945	6,35	5,75
	6	955	6,45	5,90
	7	970	6,45	5,85
	8	975	6,55	6,05
	9	980	6,65	6,25
	10	985	6,75	6,20
	11	990	6,70	6,25
	12	995	6,85	6,45
	13	840	6,80	6,40
	14	915	6,95	6,65
	15	920	7,05	6,60
	16	925	5,95	5,40
	17	930	5,85	5,55

1	2	3	4	5
	18	900	5,75	5,45
	19	890	5,70	5,40
	20	880	5,60	5,30
	21	870	5,55	5,85
	22	860	5,40	5,15
	23	850	5,40	5,10
	24	840	5,30	5,05
	25	830	5,20	5,00

На підприємстві розробляють виробничу стратегію на дворічний період. Для цього було проведено маркетингові дослідження ринків збуту для кожного з трьох видів продукції, що виробляє підприємство. За результатами досліджень визначено, що всі вироби мають попит, але для кожного виробу зміни попиту є різними.

Маркетологи склали прогноз для кожного виробу, однак вони не можуть стверджувати, що прогноз справдиться на сто відсотків. Залежно від обставин можуть виникнути деякі зміни в попиті на продукцію підприємства. Тому дослідники надали лише основні прогнозні показники, наведені в табл. 3.

Таблиця 3

**Прогнозні зміни попиту на продукцію підприємства
в плановому періоді, %**

Варіант	Плановий рік			Наступний за плановим рік		
	А	Б	В	А	Б	В
1	2	3	4	5	6	7
1	+12	-17	+11	-4	+16	+15
2	+10	+12	+10	+14	-8	+16
3	+11	+19	+14	-6	+22	-3
4	+10	+15	+15	-7	+24	+19
5	+14	+17	+16	+16	-6	+20
6	+15	+20	+17	+19	+14	-7
7	+16	+19	+18	-4	+23	+25
8	+17	+21	+19	-9	+10	+20
9	+18	+23	+20	+24	-10	-5
10	+19	+22	+21	-3	+13	+18
11	+20	+21	+25	+20	-4	+17

1	2	3	4	5	6	7
12	+21	+24	+24	+17	+15	-5
13	+22	+19	+23	-9	+14	+12
14	+21	+20	+20	+11	-7	+11
15	+22	+12	+21	+10	+18	+13
16	+15	+10	+20	-5	+13	+14
17	+24	+11	+19	+20	-5	+17
18	+17	+13	+18	+21	+12	-8
19	+7	+14	+17	-12	+18	+16
20	+15	+16	+16	+13	-5	+21
21	+20	+16	+9	+14	+12	-14
22	+19	+17	+14	-7	-10	+20
23	+18	+11	+13	+6	-8	+18
24	+17	+18	+12	+7	+14	-19
25	+16	+10	+11	-5	-15	+20

У плановому періоді можуть відбутися деякі додаткові зміни в попиті на продукцію підприємства, але завдяки визначеним базовим варіантам і заходам, розробленим для кожного з базових варіантів, можна швидко коригувати дії підприємства з управління виробництвом для його відповідності попиту.

Маркетологи, які досліджували ринки збуту підприємства, склали прогноз на плановий рік, а також на наступний за ним рік. Прогнозні дані є середніми для кожного періоду.

Завдання менеджера полягає в тому, щоб знайти такий варіант випуску виробів на підприємстві, у якому його сумарний прибуток за два роки був би найбільшим. При цьому передбачають, що ціна виробів буде незмінною протягом усіх двох років, а їхня собівартість змінюється лише в тих випадках, коли це прописано в умовах завдання.

Оскільки попит на вироби підприємства змінюється неоднаково, то може бути вигідним збільшення випуску деяких виробів за рахунок зменшення випуску інших виробів. Дані про можливі співвідношення змін у випуску виробів без додаткових капіталовкладень наведено в табл. 4. Такі заміни можуть бути вигідними ще й тому, що рентабельність продукції, яку випускає підприємство, є різною. Зміна співвідношення випуску виробів може сприяти збільшенню прибутку загалом за підприємством.

Таблиця 4

Можливе збільшення випуску окремих видів продукції за рахунок скорочення випуску інших видів без додаткових капіталовкладень, %

Виріб	Збільшення випуску, %	Зменшення випуску лише за одним із виробів		
		А	Б	В
А	11	—	13	18
Б	15	11	—	15
В	12	5	17	—

Збільшити обсяг випуску продукції можна також завдяки більш повному використанню обладнання. Однак при цьому зростає собівартість виробів. У табл. 5 наведено можливе співвідношення між збільшенням випуску продукції та зростанням її собівартості. Під час реалізації цього заходу слід ураховувати, що збільшувати собівартість доцільно лише в одному році.

Таблиця 5

Можливе збільшення випуску продукції шляхом більш повного використання обладнання, %

Виріб	Збільшення обсягів випуску продукції, %			
	5	9	15	20
	Зростання собівартості, %			
А	0,25	0,32	0,53	0,72
Б	0,18	0,39	0,65	0,75
В	0,38	0,8	0,93	1,12

Збільшення випуску продукції можна досягти також за рахунок капіталовкладень. Підприємство має змогу протягом двох років вкласти в розвиток виробництва до 2,0 млн грн. Але не обов'язково витратити всі 2,0 млн грн, можна й менше. Невикористані гроші можна внести в банк на депозит, а банківські відсотки додати до отриманого прибутку.

У табл. 6 наведено дані про можливе збільшення обсягів виробництва окремих виробів після реалізації капіталовкладень. Наприклад, якщо капіталовкладення дорівнюють 750 тис. грн, то можна збільшити

випуск одного з виробів: виробу «А» – на 7 %, або виробу «Б» – на 13 %, або «В» – на 11 %.

Таблиця 6

Можливе збільшення випуску продукції за рахунок капіталовкладень, %

Капіталовкладення, тис. грн	Виріб		
	А	Б	В
	Збільшення обсягу виробництва, %		
750	7	12	11
1 500	13	19	16
2 000	18	25	20

Примітка. Збільшення обсягу випуску продукції після капіталовкладень стосується лише одного з видів продукції.

Витрачаючи кошти на придбання нового обладнання, можливо збільшити обсяг виробництва, а відповідно й прибуток. Але прибуток можна також збільшити за рахунок зниження собівартості. Цього можна досягти в разі поліпшення організації виробництва, упровадження нових технологій, придбання напівфабрикатів, модернізації обладнання. У табл. 7 наведено дані про витрати на реорганізацію виробництва, які приведуть до зниження собівартості.

Позначені в першій графі табл. 7 витрати стосуються тільки одного виробу. Можливе також здійснення інтерполяції й екстраполяції.

Таблиця 7

Можливе зниження собівартості продукції від упровадження нових методів роботи, напівфабрикатів, модернізації обладнання, %

Витрати на реорганізацію виробництва, тис. грн	Виріб		
	А	Б	В
500	1,0	1,2	0,8
1 000	1,6	1,5	1,7
1 500	3,5	2,7	3,8
2 000	4,5	3,9	5,0

Керівництво підприємства дає завдання менеджеру забезпечити максимальний приріст прибутку за наступні два роки загалом. Для цього менеджер у рамках прогнозного попиту, використовуючи можливості капіталовкладень, має забезпечити збільшення випуску всіх або окремих видів виробів. Менеджер може також використовувати заходи для зменшення собівартості чи збільшення випуску більш рентабельних виробів за рахунок скорочення виробництва менш рентабельних виробів або збільшення випуску окремих видів продукції за рахунок більш повного використання обладнання.

Під час вирішення поставленого завдання менеджер має право використати всі можливості або деякі з них. Можна використати тільки одну можливість, якщо вона дозволить отримати найбільший приріст прибутку. Усі рішення слід обґрунтувати й підкріпити розрахунками, обов'язково провести всі розрахунки за основним варіантом. Потрібно також розробити один або два альтернативні варіанти для отримання високих балів за курсову роботу.

Розрахунки супроводжують пояснювальною запискою, у якій доцільно проаналізувати всі розглянуті шляхи розв'язання проблеми з наведеним відповідних розрахунків. Одночасно треба визначити, якої стратегії дотримується підприємство, і обґрунтувати своє припущення.

6. Методичні рекомендації до виконання практичної частини курсової роботи

Завдання полягає в тому, щоб спланувати виробничу програму підприємства на плановий період. При цьому підприємство має декілька цілей: по-перше, отримати максимально можливий прибуток (передбачають зниження собівартості, обсягів виробництва, найбільш повне використання обладнання тощо), по-друге, максимально задовольнити попит на продукцію, щоб зайняти й утримати певну частку ринку.

Реалізувати ці цілі можливо на основі використання наявних резервів і капіталу підприємства, а також шляхом залучення додаткових капіталовкладень. Оскільки пріоритетним напрямом є досягнення максимального прибутку і зниження витрат, то найбільш привабливими, насамперед, є напрями, які дозволяють збільшити обсяги (а отже й прибуток) без залучення додаткових коштів. Якщо реалізація цих заходів не дає

змоги максимально задовольнити прогнозований попит, то слід залучати додаткові капіталовкладення. Таким чином, запропоновані заходи щодо збільшення прибутку підприємства потрібно розглядати в такій послідовності:

1. Заходи, які не передбачають додаткових капіталовкладень:

а) максимізація прибутку в результаті збільшення випуску одного виду продукції за рахунок зменшення інших видів продукції;

б) збільшення випуску продукції за рахунок більш повного використання обладнання.

2. Заходи, спрямовані на збільшення виробничої потужності, реалізація яких потребує залучення додаткових коштів:

а) збільшення випуску продукції за рахунок капіталовкладень;

б) зниження собівартості продукції завдяки впровадженню нових методів роботи, напівфабрикатів, модернізації обладнання.

3. Комбінація заходів із залученням додаткових коштів і без використання капіталовкладень.

Якщо підприємство вирішує залучати додаткові капіталовкладення, то необхідно пам'ятати, що їхня загальна сума не може перевищувати 2,0 млн грн. Ці кошти можуть бути використаними на збільшення обсягів або на зниження собівартості від упровадження нових методів роботи, модернізації обладнання тощо, або на те й інше разом.

У результаті кожного етапу розрахунків потрібно показати, як змінюються основні показники підприємства, а саме: обсяг у вартісному вираженні, собівартість і прибуток.

Слід зазначити, що всі ці заходи мають бути узгодженими та взаємопов'язаними. Тому, перш ніж проводити розрахунки за кожним із конкретних заходів, аналізують вихідні дані, а також дані, що стосуються певних заходів.

Виконання цього завдання може бути різноманітним. Пропонують дотримуватися такої послідовності.

Етап 1. Оскільки мета підприємства – отримати максимальний прибуток, то виконання завдання зводять до визначення прибутку підприємства в плановому році (порівняно з базовим) в умовах певних змін у ході виробництва. Тому передусім слід розрахувати прибуток підприємства в базовому році.

Загальний прибуток підприємства (Π_3) розраховуємо за формулою:

$$\Pi_3 = \Pi_A + \Pi_B + \Pi_B, \quad (1)$$

де Π_A , Π_B , Π_B – прибуток від реалізації виробів А, Б і В відповідно, грн.

Прибуток від реалізації одиниці окремого виробу ($\Pi_{од_i}$) визначають за формулою:

$$\Pi_{од_i} = \Pi_i - B_i, \quad (2)$$

де Π_i – ціна реалізації і-го виду продукції, грн;

B_i – витрати на виробництво і-го виду продукції, грн.

Прибуток від реалізації всієї партії кожного виробу ($\Pi_{\Sigma i}$) визначають за формулою:

$$\Pi_{\Sigma i} = \Pi_{од_i} \times O_i \quad (3)$$

або

$$\Pi_{\Sigma i} = D_i - C_i, \quad (4)$$

де O_i – обсяг випуску і-го виду продукції, грн;

D_i – дохід від реалізації і-го виду продукції, грн;

C_i – загальна собівартість виготовлення і-го виду продукції, грн.

Дохід від реалізації дорівнює обсягу виробництва у вартісному вираженні, що визначають за формулою:

$$D_i = \Pi_i \times O_i. \quad (5)$$

Загальну собівартість виготовлення і-го виду продукції розраховують за формулою:

$$C_i = B_i \times O_i. \quad (6)$$

Розрахунки загальної маси прибутку підприємства доцільно внести в таблицю (табл. 8).

Таблиця 8

Приклад розрахунку базової загального прибутку, млн грн

Виріб	Обсяг виробництва	Загальна собівартість	Маса прибутку
А
Б
В
В цілому за підприємством			...

Етап 2. У процесі планування програми на наступний рік потрібно врахувати прогноз маркетологів у результаті зміни попиту на продукцію (див. табл. 3), тому слід розрахувати можливий приріст прибутку за два роки в разі максимального збільшення обсягів виробництва.

Етап 3. У табл. 7 наведено можливі величини зниження собівартості за виробами в результаті здійснення капіталовкладень. З огляду на найбільш можливе зниження собівартості доцільно розрахувати зниження собівартості кожного виробу після залучення 2,0 млн грн, а розрахунки внести в табл. 9.

Таблиця 9

Приріст прибутку в разі максимально можливого збільшення обсягів виробництва та зниження собівартості (без урахування зростання обсягів)

Виріб	Зростання обсягів виробництва, % (за табл. 2)	Приріст прибутку в разі максимального зростання обсягів виробництва, тис. грн	Максимально можливе зниження собівартості, % (за табл. 7)	Максимально можливе зниження собівартості, тис. грн
А	4,6	...
Б	3,9	...
В	5,0	...

На цьому етапі слід у табл. 9 відобразити і можливі зміни попиту за два роки відповідно до прогнозів маркетологів.

Етап 4. Аналізуємо дані, отримані в результаті розрахунків етапів 2 та 3 і визначаємо, випуск якого виробу потрібно збільшувати насамперед. Пріоритетним є той виріб, за яким значення максимально можливого зростання прибутку і максимально можливого зниження собівартості є найбільшими.

Отже, за тим виробом, за яким приріст прибутку буде максимальним, слід уживати заходів щодо збільшення обсягів згідно з табл. 4. Виріб, за яким зниження собівартості виявиться найзначнішим, буде пріоритетним під час упровадження заходів із залученням капіталовкладень.

Етап 5. Один із варіантів планування виробничої програми передбачає збільшення випуску одного виробу за рахунок скорочення виробництва іншого (див. табл. 4).

На цьому етапі можна розглянути декілька варіантів і вибрати найбільш ефективний варіант змін у виробництві, якому відповідав би найбільший приріст прибутку.

Етап 6. Після змін у виробництві під час упровадження першого заходу відбудуться зміни в показниках, отриманих раніше, які були основою для аналітичної роботи.

Саме тому потрібно визначити нові обсяги виробництва, масу собівартості та прибутку за кожним виробом.

Етап 7. Слід звернути увагу на те, що збільшення обсягів виробництва, а отже й прибутку того чи іншого виробу, може бути виконано тільки тоді, коли прогнозований попит обсягу виробництва для відповідного виробу більший або дорівнює можливому збільшенню випуску згідно з табл. 4. Якщо попит менший, то проводять коригування даних. Треба також розрахувати, наскільки можна збільшити обсяги виробництва після реалізації першого заходу на наступних етапах виконання завдання.

Для цього слід визначити відповідні коефіцієнти (K), які розраховують таким чином:

$$K = \frac{kp_m}{kp_1}, \quad (7)$$

де kp_m – індекс можливого зростання обсягів виробництва відповідно до прогнозу маркетологів;

kr_1 – індекс можливого зростання (або зниження) обсягів виробництва в ході реалізації першого заходу.

Наприклад, на попередньому етапі ми змінювали обсяги тільки за двома виробами: А і В. Згідно з прогнозом маркетологів доцільно загалом збільшувати обсяг виробу В на 15 %, а підприємство може збільшити обсяг без залучення капітальних вкладень тільки на 12 % (див. табл. 4), тому коефіцієнт коригування обсягів за виробом В становить:

$$k = \frac{1,15}{1,12} = 1,027.$$

Тобто обсяг за виробом В можна збільшити ще на 2,7 %.

Щодо виробу А припустимо, що загалом за два роки прогнозований попит становив 14 %, а підприємство зменшило обсяги тільки на 5 %, тому коефіцієнт коригування дорівнює:

$$k = \frac{1,14}{0,95} = 1,2.$$

Тобто в подальшому можна планувати збільшення випуску виробу А на 20 %.

Етап 9. Якщо в результаті попередніх розрахунків попит на продукцію не був повністю задоволений або змін в обсягах не відбувалося зовсім, слід перейти до варіанта збільшення обсягів за рахунок більш повного використання обладнання, тобто збільшення потужності підприємства. Більш повне використання обладнання передбачає, наприклад, роботу в третю зміну або залучення додаткових робітників. Водночас більш повне використання обладнання вимагає і більших витрат на його обслуговування, ремонт і т. ін. Тому впровадження такого заходу спричиняє збільшення собівартості. Однак потрібно врахувати попередні дані й у разі, якщо попит не був задоволений на 100 %, слід перерахувати можливі зміни в обсягах виробництва за цими виробами.

У табл. 5 передбачено конкретні варіанти збільшення обсягів (5 %, 9 %, 15 %, 20 %), яким відповідає певна зміна собівартості за кожним

із виробів. У результаті розрахунків може скластися ситуація, коли підприємству немає сенсу збільшувати випуск виробів саме на 5 % або 9 % і т. ін. Відповідно, якщо випуск потрібно збільшити, наприклад, менш ніж на 5 %, то і зміни в собівартості теж будуть нижчими за наведені в табл. 5. У таких випадках слід установити, яке збільшення собівартості відповідає саме необхідному збільшенню обсягів виробництва за конкретним виробом. Для цього застосовують методи екстраполяції та інтерполяції.

Екстраполяція – один із методів прогнозування, що дозволяє визначити значення функції (у нашому прикладі це собівартість) у точках поза певним інтервалом. У нашій роботі екстраполяцію слід застосовувати, якщо випуск обсягів виробництва певного виду продукції доцільно збільшувати або менш ніж 5 %, або більш ніж на 20 %.

Інтерполяція – спосіб обчислення проміжних значень функції (у нашому прикладі собівартості) у межах певного інтервалу, наприклад, якщо слід збільшити обсяг на 6 % (а в нас є тільки точки інтервалу – 5 % і 9 %) або на 10 % (а інтервал – 9 і 15 %).

Застосування методів екстраполяції та інтерполяції в нашій роботі потрібно для того, щоб:

- визначити, у який інтервал входить значення необхідного (згідно з попередніми розрахунками) збільшення обсягів виробництва за конкретним виробом;

- знайти коефіцієнт, що характеризує співвідношення між необхідним відсотком збільшення обсягів виробництва певного виробу і максимально можливим відсотком інтервалу;

- скоригувати відсоток збільшення собівартості на отриманий коефіцієнт.

Під час проведення розрахунків нової собівартості слід пам'ятати, що збільшення обсягів виробництва вже призведе до змін у собівартості. Тому собівартість буде збільшуватися з двох причин:

- по-перше, за рахунок збільшення обсягів;

- по-друге, згідно з табл. 5 (або методом екстраполяції) за рахунок проведення певних заходів.

Під час упровадження другого заходу слід пам'ятати, що більш повне використання обладнання (а отже і збільшення собівартості) можливо тільки за одним із виробів. Тому потрібно вибрати той виріб, на який буде направлено цей захід. Оскільки кожне підприємство намагається

знизити собівартість, то критерієм вибору стають мінімальні витрати. Можливо найдоцільнішим варіантом є більш повне завантаження обладнання за виробами, на які було направлено перший захід, але досягти 100 % задоволення попиту не вдалося.

У нашому прикладі, використовуючи можливості збільшення обсягів і собівартості (див. табл. 5), можна спробувати збільшити обсяг випуску виробу В до 15 %. Мінімальне збільшення випуску виробу В відповідно до табл. 5 – 5 %, а можливості підприємства – тільки 2,7 %. Для того щоб визначити, наскільки зміниться собівартість продукції під час збільшення обсягу не на 5 %, а на 2,7 %, застосовуємо метод екстраполяції і розраховуємо відповідний коефіцієнт:

$$k = \frac{2,7}{5} = 0,54.$$

Тоді собівартість виробу В відповідно до табл. 5 і отриманого коефіцієнта збільшиться на 0,2 %:

$$\Delta C_B^2 = 0,38 \times 0,54 = 0,2 \%.$$

Далі слід зробити нові розрахунки обсягу виробництва у вартісному вираженні, загальної зміни собівартості (вона змінюється за рахунок збільшення обсягу виробництва виробу та даних табл. 5), а також розрахувати нову масу прибутку за цим виробом.

Етап 9. Підприємство також має змогу залучити капітальні вкладення. Максимальна сума, яку може вкласти підприємство – 2,0 млн грн. Ці кошти можна витратити повністю або тільки частково. Розмір капіталовкладень, перш за все, визначається конкретними заходами, які реалізують за допомогою цих капіталовкладень: збільшення обсягів виробництва або зменшення собівартості.

Передусім слід проаналізувати можливість і доцільність вкладення коштів у збільшення обсягів (див. табл. 6). На основі попередніх розрахунків і даних маркетологів зі зміни попиту визначають, випуск яких саме виробів і в якому обсязі можна збільшувати.

Згідно з умовами цього завдання реалізувати цей захід підприємство може тільки за одним із виробів. Як критерій вибору використовують максимальний прибуток. Застосовуючи вихідні дані (див. табл. 6)

і дані попередніх розрахунків, можна оцінити, яким буде збільшення прибутку в кожному випадку окремо за виробами. Але для попереднього аналізу насамперед доцільно звернути увагу на максимально можливе збільшення обсягів (а отже й прибутку), яке досягають у разі вкладення всіх 2,0 млн грн. Гроші також можна помістити в банк на депозит, а банківські відсотки додати до прибутку. Далі порівнюють, який варіант буде найбільш вигідним з погляду максимізації прибутку.

Ще одним заходом, спрямованим на збільшення прибутку, є зниження собівартості (див. табл. 7). Для реалізації такого заходу також потрібні додаткові капіталовкладення. Для того щоб оцінити, собівартість якого виробу слід зменшувати, треба розрахувати максимально можливе зниження собівартості (тобто під час вкладення 2,0 млн грн). Такі попередні розрахунки вже робили раніше (див. табл. 9, етап 3). Аналізуючи вихідні дані (див. табл. 7), можна оцінити, якою буде економія за умови зниження собівартості (а отже й зростання прибутку) у кожному випадку окремо за виробами. Але як і в попередній ситуації, передусім слід звернути увагу на максимально можливе зменшення собівартості. Такий варіант освоєння капітальних вкладень є найбільш простим, але за певних умов може виявитися і найбільш ефективним. Однак можливі різні варіанти здійснення капіталовкладень.

Аналіз табл. 6 і 7 показує, що як зростання обсягів, так і зниження собівартості є нерівномірним. Наприклад, витративши 0,75 млн грн, можна збільшити випуск продукції за виробом В на 11 %, а під час вкладення 2,0 млн грн – тільки на 20 %. Аналогічним є і зниження собівартості, що дозволяє на основі аналізу цих таблиць шляхом комбінації різних варіантів рішень досягти більш ефективного вкладення коштів.

Потрібно запропонувати і розрахувати декілька можливих комбінованих варіантів освоєння додаткових коштів, щоб вибрати кращий або довести доцільність найпростішого варіанта. Під час вибору тієї чи іншої комбінації слід обґрунтувати, чому саме таку комбінацію вибрано. Порівнянні результати всіх запропонованих варіантів змін у виробництві за умови здійснення капіталовкладень доцільно подати в табл. 10.

Етап 10. На останньому етапі виконання розрахункової частини потрібно перерахувати всі заходи, які реалізують, та їх послідовність. Крім того, слід розрахувати всі зміни прибутку, обсягів виробництва і собівартості за кожним виробом і за підприємством загалом.

Зміни прибутку підприємства за кожним заходом наведено в табл. 11.

Зміна прибутку в результаті впровадження заходів із використанням капіталовкладень

Заходи, реалізація яких потребує капіталовкладень	Сума капіталовкладень, млн грн	Загальне збільшення прибутку в результаті реалізації заходів, тис. грн
Захід 1
Захід 2
Захід 3

Таблиця 11

Підсумкова таблиця запропонованих заходів

Запропоновані заходи	Приріст прибутку в результаті впровадження заходів, тис. грн
1. Заходи, реалізація яких не передбачає капіталовкладень	
1.1.
1.2.
2. Заходи, реалізація яких передбачає додаткові капіталовкладення	
2.1.
2.2.
Загальний приріст прибутку	...

7. Критерії оцінювання курсової роботи

Виконання курсової роботи оцінюють за 100-бальною накопичувальною системою оцінювання. Рейтингова оцінка курсової роботи містить формальний і змістовий критерії (табл. 12).

Таблиця 12

Критерії оцінювання курсової роботи

Критерії оцінювання	Бали
1	2
Формальні критерії	
Правильність оформлення	5
Дотримання термінів здавання курсової роботи	15
Уміння підбирати необхідну літературу, використання сучасної літератури	10
Разом за формальними критеріями	30

1	2
Змістові критерії	
Обґрунтування актуальності	5
Правильність формулювання цілей і завдань	5
Відповідність змісту заявленій темі	5
Доцільність вибору методу розв'язання задачі та правильність проведення розрахунків	15
Логіка і стиль викладу теоретичної частини	10
Уміння узагальнювати і робити висновки	10
Разом за змістовими критеріями	50
Захист курсової роботи	
Володіння інформацією й уміння подати матеріал	10
Відповіді на питання	10
Разом за захист курсової роботи	20
Усього за курсову роботу	100

Максимально можлива оцінка виконання формальних критеріїв оцінювання курсової роботи становить 30 балів, а змістових – 50 балів; мінімально можлива оцінка – 55 балів.

Захист курсової роботи організують на кафедрі менеджменту, логістики та інновацій за один-два тижні до екзаменаційного періоду згідно з графіком, затвердженим завідувачем кафедри.

Захист курсової роботи відбувається у формі презентації виконаної курсової роботи (до 7 – 10 хв), під час якої здобувач вищої освіти розкриває мету, завдання й актуальність дослідження, коротко подає матеріал, використані методики та отримані результати дослідження, відповідає на запитання членів комісії. Максимально можлива оцінка захисту курсової роботи – 20 балів; мінімально можлива – 5 балів.

Підсумкову оцінку за курсову роботу з навчальної дисципліни «Менеджмент» виставляють за 100-бальною накопичувальною системою оцінювання.

Рекомендована література

Основна

1. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. С. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-ге вид., випр. та допов. – Київ : Академвидав, 2017. – 464 с.
2. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-тє вид., допов. і перероб. – Львів : Нац. ун-т «Львів. політехніка»; Інтелект-захід, 2017. – 464 с.
3. Менеджмент : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська, О. М. Нащекіна, О. В. Замула та ін. – Харків : Друкарня Мадрид, 2019. – 231 с.
4. Менеджмент : підручник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. – Тернопіль : ЗУНУ, 2022 р. – 258 с.
5. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін. ; за заг. ред. Т. П. Остапчук ; Держ. ун-т «Житомир. політехніка». – Житомир : Рута, 2021. – 856 с.
6. Основи менеджменту : підручник / за ред. А. А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.
7. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха та ін. – Київ : Ліра-К, 2017. – 528 с.
8. Менеджмент [Електронний ресурс] : навч.-практ. посіб. для самост. вивч. дисципліни у схемах, таблицях, тестах та завданнях / М. В. Афанасьєв, І. Я. Іпполітова, В. В. Ушкальов, І. Г. Муренець ; за заг. ред. В. В. Ушкальова ; Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. – Електрон. текстові дані (11,7 МБ). – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 391 с. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26540>.
9. Ястремська О. М. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами [Електронний ресурс] : монографія / О. М. Ястремська, О. П. Куліков, А. С. Тутова. – Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. – 324 с. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30355>.

Додаткова

10. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2015. – 563 с.

11. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Є. Ю. Петруня ; за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – Київ : Центр навч. літ., 2011. – 216 с.
12. Пилипенко А. А. Менеджмент : підручник / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 456 с.
13. Потьомкін С. К. Менеджмент : навч. посіб. / С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, К. О. Яндола. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 276 с.
14. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент : навч. посіб. / З. М. Пушкар, Б. Т. Пушкар. – Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. – 210 с.
15. Скібицька Л. І. Менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Скібицька, О. М. Скібицька. – Київ : Центр навч. літ., 2017. – 242 с.
16. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях : навч. посіб. ; за ред. А. М. Балашова, Г. Є. Мошека. – Київ : Алерта, 2018. – 620 с.
17. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та ін. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
18. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2015 – 608 с.

Інформаційні ресурси

19. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.
20. Комітет економічних реформ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>.
21. Ліга Бізнес Інформ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.liga.net>.
22. Нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nau.kiev.ua>.
23. Офіційний портал Верховної Ради України. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.
24. Сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.

Додатки

Додаток А

Зразок оформлення титульного аркуша

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Кафедра менеджменту, логістики та інновацій

КУРСОВА РОБОТА

з менеджменту

на тему _____

Студента(-ки) ___ курсу групи _____
спеціальності 073 «Менеджмент» ОП _____

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник _____
(посада, учене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Кількість балів: _____

Члени комісії: _____ (прізвище та ініціали)
_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)
_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)
_____ (підпис)

Харків – 2024

Зміст

Вступ.....	3
1. Методичні рекомендації до виконання курсової роботи	6
2. Вимоги до оформлення тексту	8
3. Основні етапи виконання курсової роботи	15
4. Тематика курсових робіт	15
5. Методика виконання розрахункового завдання «Розроблення стратегічного плану випуску виробів»	22
6. Методичні рекомендації до виконання практичної частини курсвої роботи	28
7. Критерії оцінювання курсової роботи.....	37
Рекомендована література.....	39
Основна	39
Додаткова	39
Інформаційні ресурси	40
Додатки.....	41

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МЕНЕДЖМЕНТ

**Методичні рекомендації
до виконання курсової роботи
для здобувачів вищої освіти спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент інноваційної діяльності»
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Ястремська** Олена Миколаївна
Козлова Інна Миколаївна

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Редактор *Н. Г. Войчук*

Коректор *В. О. Дмитрієва*

План 2024 р. Поз. № 52 ЕВ. Обсяг 43 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*