

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,  
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Методичні рекомендації  
до виконання курсової роботи  
з навчальної дисципліни  
"МЕНЕДЖМЕНТ"  
для студентів напряму підготовки  
6.030601 "Менеджмент"  
денної форми навчання**

**Харків. Вид. ХНЕУ, 2012**

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту.  
Протокол № 4 від 23.11.2011 р.

**Укладачі:** Потьомкін С. К.  
Слюсарєва Л. А.  
Кір'ян І. С.  
Яндола К. О.

М54        Методичні рекомендації до виконання курсової роботи з навчальної дисципліни "Менеджмент" для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" денної форми навчання / укл. Потьомкін С. К., Слюсарєва Л. А., Кір'ян І. С. та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 24 с. (Укр. мов.)

Наведено тематику курсових робіт і викладено короткий зміст тем. Сформульовано завдання розрахункової частини курсової роботи та подано методичні рекомендації до її виконання.

Рекомендовано для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент".

## **Вступ**

Курсова робота завершує вивчення навчальної дисципліни "Менеджмент". Це самостійно виконана праця, яка містить дослідження з конкретної теми та має прикладний характер.

Метою курсової роботи є закріплення теоретичного матеріалу щодо питань принципів, функцій, методів формування, функціонування та розвитку системи управління організацією, а також застосування на практиці отриманих знань у сфері розробки, обґрунтування та прийняття управлінських рішень з урахуванням системного, комплексного та ситуаційного підходів.

При вирішенні практичної частини студенти за допомогою розрахунків та аналітичних висновків ухвалюють та обґрунтовують стратегічне управлінське рішення щодо планування виробничої програми підприємства.

У процесі розв'язання завдання студенти набувають наступних компетенцій: вибір критеріїв при прийнятті управлінських рішень; розробка альтернатив реалізації стратегії розвитку підприємства; оцінка ефективності прийняття управлінського рішення.

## **Виконання курсової роботи, її оформлення та захист**

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

Титульний аркуш повинен мати такі структурні елементи: назва університету; назва кафедри; назва навчальної дисципліни; тема курсової роботи (збігається з темою теоретичної частини); прізвище, ініціали студента, курс, спеціальність, номер залікової книжки; відомості про керівника курсової роботи (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали).

У розділі "Вступ" обґрунтовується актуальність теми, формулюється мета та завдання роботи, місце і значення проблеми менеджменту, що розробляються.

В основних розділах роботи мають бути наведені всі необхідні обґрунтування питань курсової роботи, розрахунки, пояснення, схеми, таблиці.

Основні розділи складаються з теоретичної та практичної (розрахункової) частини. Теоретична частина містить у собі висвітлення однієї з проблем менеджменту згідно з наведеними темами. Теоретична частина повинна складатися з декількох підрозділів (трьох чи чотирьох), обсяг яких не менше 5 сторінок.

Вибір теми студент здійснює самостійно. Практична частина виконується за варіантами згідно з номером за списком академічної групи.

При висвітленні теоретичного матеріалу студент повинен обов'язково робити посилання на автора та джерело (вказаного у списку літератури), звідки запозичені матеріали або окремі результати.

Практична частина передбачає проведення розрахунків щодо розробки альтернатив та прийняття управлінського рішення, пов'язаного з вибором стратегії розвитку підприємства з метою максимізації прибутку. Практична частина повинна містити всі необхідні розрахунки та висновки, які супроводжуються поясненнями та обґрунтуваннями.

У розділі "Висновки" повинні міститись чіткі висновки про важливість розробок теоретичних питань менеджменту в роботі, їх вплив на ефективність діяльності організації, а також висновки та рекомендації щодо розрахункової частини.

Кожний розділ повинен починатися з нової сторінки.

Робота виконується державною мовою.

Загальний обсяг курсової роботи 40 – 50 сторінок друкованого тексту (без урахування титульного аркушу, додатків та списку літератури).

Орієнтовна кількість сторінок у розділах така: вступ – 1 – 2 сторінки; теоретичний розділ – 15 – 20 сторінок; розрахунковий розділ – 23 – 26 сторінок; висновки – 1 – 2 сторінки.

Курсова робота має бути написана студентом чітко та грамотно на аркушах формату А4. Текст роботи повинен бути набраний за такими вимогами: шрифт Times New Roman, кегль – 14, поля з усіх боків – 15 мм, міжрядковий інтервал – 1,5. Між заголовком розділу і текстом необхідно витримати інтервал – 2 рядка.

Рисунки, таблиці, схеми, алгоритми повинні бути пронумеровані і мати назву та підписи під рисунками. Формули приводяться з розкриттям

усіх їх складових. Номер формули проставляється праворуч від неї в круглих дужках відповідно до наскрізної нумерації.

Список використаної літератури оформляється в алфавітному порядку. Для книжок вказується прізвище автора, назва книги, видавництво, рік видання і кількість сторінок. Для журнальних статей – прізвище автора, назва статті, назва журналу, його номер, рік видання, номер сторінки, на якій надрукована стаття. Список використаної літератури повинен містити не менше 15 джерел. Курсова робота виконується на базі вивчення вітчизняної та іноземної літератури зі спеціальності: підручників, навчальних посібників, монографій, періодичних наукових видань, законодавчих і нормативних актів, спеціальної літератури тощо.

Захист курсової роботи здійснюється комісією, призначеною кафедрою, з участю керівника роботи. Під час захисту студент стисло викладає суть роботи та відповідає на запитання членів комісії. Відповідно до завдання плану, курсова робота виконується студентом самостійно під керівництвом викладача. Консультації проводяться керівником проекту відповідно до розкладу занять. Один раз у два тижні керівник проводить оцінку виконання курсової роботи з відміткою в графіку.

## Тематика курсових робіт

При висвітленні теми курсової роботи необхідно стисло, але найбільш повно розкрити обране питання. При викладенні обраної теми пропонується розробити та обґрунтовуються питання згідно з наведеними анотаціями. Студент може строго дотримуватися анотації, а може внести додаткові питання, які на його думку є актуальними та доцільними при вивченні тієї чи іншої теми.

**1. Система менеджменту підприємства:** виробнича структура підприємств та його підрозділів; делегування повноважень та відповідальності; планування на підприємстві; мотивація праці персоналу на підприємстві; організація контролю на підприємстві.

**2. Організаційна структура підприємства:** концепція прийняття організаційних рішень в системі управління організаціями різних видів і типів; лінійні і штабні повноваження менеджерів вищої, середньої та низової ланки; типи адміністративного апарату управління; ефективна

організація розподілу повноважень між лінійними та штабними керівниками апарату управління; принципи департаменталізації в організаціях; типи організаційних структур управління (характеристика, переваги, недоліки); методика вибору ефективної оргструктури для умов України.

**3. Система аналізу та оцінка рівня менеджменту підприємства:** значення, мета і завдання аналізу та оцінки рівня менеджменту; методи аналізу рівня менеджменту та їх характеристика, галузі використання; система показників аналізу рівня менеджменту; методика оцінки рівня менеджменту; методика оцінки організації управління підприємством.

**4. Прийняття рішень у процесі управління підприємством:** характеристика, мета та завдання управлінських рішень в забезпеченні ефективної діяльності; класифікація управлінських рішень; процес прийняття управлінських рішень (вимоги, умови, властивості, етапи, чинники); методи обґрунтування управлінських рішень, їх характеристика та галузі використання; ефективне управлінське рішення та способи його формулювання; методи оцінки та вибору альтернативних рішень; процес реалізації управлінського рішення.

**5. Стратегічне планування на підприємстві:** роль, значення, мета та характеристика стратегічного планування; методи стратегічного планування; стратегія підприємства (склад, вплив на досягнення мети); процес розробки стратегії; стратегічні цілі та альтернативи підприємства в умовах України; ефективність стратегії; процес реалізації стратегії.

**6. Планування та прогнозування на підприємстві:** місія підприємства; мета підприємства, їх класифікація та вимоги до мети; протиріччя мети; система тактичного планування; планування виробничої програми; оперативне планування; регулювання виробництва.

**7. Організація основного виробництва на підприємстві:** основне виробництво, значення та характеристика, роль в забезпеченні досягнення головного завдання; процес управління основним виробництвом; склад, стадії, етапи процесу управління основним виробництвом; організація основного виробництва; методи розрахунків тривалості виробничого циклу та резервів його скорочення.

**8. Мотивація діяльності персоналу підприємства:** мотивація, характеристика, типи, види та роль в забезпеченні успіху; аналіз теорій мотивації та їх порівняння, області та умови використання; види потреб та винагородження; типи поведінки працюючих; форми впливу мотивації на поведінку людей та результати їх праці; методи задоволення потреб вищих рівнів.

**9. Організація контролю на підприємстві:** система контролю, завдання та значення в забезпеченні прибуткової діяльності; види стандартів і критеріїв, методи їх розробки; модель процесу контролю та методи його оцінки; поведінка та дії менеджера з результатів контролю; ефективність контролю.

**10. Система організаційно-розпорядчих методів управління на підприємстві:** система методів управління та 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 та призначення регламентування та нормування; типи організаційного впливу та їх характеристика, призначення, умови використання; основні напрями організаційного впливу та дії на керівну і керовану системи управління; норми та нормативи керування; посадові положення керівників та спеціалістів; види інструкцій та інструктування підлеглих; дії менеджерів в умовах організаційно-розпорядчих методів управління.

**11. Система економічних методів управління на підприємстві:** система методів управління та місце в ній економічних методів управління; принципи використання; модель економічних методів управління; склад основних економічних важелів; комерційний (господарчий) розрахунок, характеристика, склад, основні положення, нормативи і 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.

**12. Система соціально-психологічних методів управління на підприємстві:** система методів управління та 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.

**13. Система реінжинірінгу підприємства:** реінжинірінг, характеристика, мета, об'єкти; бізнес-процеси, їх види та характеристика; вплив реінжинірінгу на організацію (підприємство);

проект реінжинірінгу, склад, характеристика; методи розробки реінжинірінгу; результати та наслідки реінжинірінгу; ефективність реінжинірінгу.

**14. Система комплексної оцінки роботи менеджерів:** риси особистості менеджера; вимоги, якості, уміння та навички менеджера; форми власті та стилю керівництва; критерії оцінки ефективної діяльності менеджера; методи оцінки керівників; форми впливу менеджерів на діяльність організації (підприємства); організація роботи менеджера.

**15. Система інформаційних та комунікаційних процесів підприємства:** концепція автоматизації процесів управління; інформаційна система, склад, структура, завдання, види та характеристика; інформаційні технології, їх види та характеристики; моделі інформаційних та комунікаційних процесів на підприємстві; економічна ефективність інформаційної системи.

**16. Система оцінки економічної ефективності менеджменту підприємства:** ефективність управління та її роль в забезпеченні діяльності виробництва (підприємства); методи оцінки економічної ефективності виробництва і управління; система показників економічної ефективності; методика розрахунку загальних і часткових показників зростання економічної ефективності виробництва та управління; чинники та напрями підвищення ефективності; комплексна система управління ефективністю виробництва.

**17. Зовнішнє середовище в підприємницькій діяльності:** роль зовнішнього середовища у роботі підприємства; фактори віддаленого впливу зовнішнього середовища; конкурентне середовище підприємства; умови оперативного впливу зовнішнього середовища.

**18. Соціальна відповідальність у менеджменті:** роль бізнесу у суспільстві; ділова етика; соціальна відповідальність організацій.

**19. Лідерство в менеджменті:** теорії лідерства; типологія лідерів; стилі керівництва та їх класифікація; фактори формування стилів керівництва; критерії оцінки стилю менеджера.

**20. Організаційні відношення в системі менеджменту:** організація та її функції; розподіл праці; роль координації в організаційнім процесі.

**21. Внутрішнє середовище підприємства:** мета підприємства; завдання; технологічна підсистема; організаційна підсистема; кадри підприємства.

**22. Формування колективу підприємства:** колектив як соціальна група; принципи формування колективу; етапи розвитку колективу; ознаки колективу; формальні та неформальні колективи;

роль менеджера у формуванні колективу; корпоративна культура: цінності, традиції колективу.



**23. Соціальний розвиток колективу підприємства:** сутність та значення соціального розвитку колективу; розробка та реалізація плану соціального розвитку колективу; основні напрямки соціального розвитку колективу; функції та повноваження трудових колективів.

**24. Кадрова політика на підприємстві:** поняття кадрової політики організації; основні структурні складові кадрової політики; стратегія управління персоналом; зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації; вплив стилю керівництва на кадрову політику.

**25. Кадрове планування на підприємстві:** поняття про кадрове планування; мета та завдання планування персоналу; стратегічне планування людських ресурсів; планування чисельності персоналу; прогнозування якісної та кількісної потреби у персоналі.

**26. Організація набору та відбору кадрів на підприємстві:** набір кадрів; визначення вакантних місць; вимоги до претендентів; модель співробітника і модель посади; залучення персоналу; моделі та методи відбору працівників; відбір персоналу та його етапи.

**27. Оцінювання та атестація персоналу на підприємстві:** необхідність оцінювання персоналу в організації; види оцінки персоналу; критерії та методи оцінки персоналу; оцінювання якості роботи різних категорій персоналу; організація проведення атестації персоналу.

**28. Основні види роботи менеджера:** документування в управлінні; складання та оформлення документів; організація діловодства; організація та проведення нарад та зборів.

**29. Розподіл та кооперація управлінської праці:** основні види розвитку та кооперації праці; технологічний, функціональний та професійно-кваліфікаційний розподіл праці; проектування розподілу та кооперації праці.

**30. Управлінська праця та її особливості:** управлінська праця як складова управлінської діяльності; види та класифікація управлінської діяльності; завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства або підрозділу; керівництво соціальною діяльністю.

**31. Організація як система:** системність як загальна властивість організацій; будова системи підприємства; класифікація систем; властивості системи.

**32. Організація як соціум:** соціальна організація і соціальна спільність; людина як елемент соціальної організації; види соціальних організацій; механізм регулювання у соціальних системах.

## Практичне завдання

### "Розробка стратегічного плану випуску виробів"

Підприємство виробляє три види продукції: А, Б, В. Обсяг виробництва продукції в базовому році в натуральному виразі, її ціна та собівартість приведені в табл. 1.

На підприємстві розробляють стратегію на наступний період (три роки). Для цього були проведені маркетингові дослідження ринку збуту кожного виробу. Дослідження показали, що на всі вироби буде попит, але для кожного виробу його зміни різні. Дослідники ринку склали прогноз для кожного виробу, але вони не можуть стверджувати, що прогноз підтвердиться на сто відсотків.

Залежно від обставин можуть бути деякі зміни у попиті. Тому дослідники представили основні прогнозні показники, які приведені у табл. 2.

У реальному житті можуть бути якісь проміжні варіанти зміни попиту, але якщо визначені базові варіанти та встановлені заходи для кожного варіанта, можливо швидко коригувати свої дії по управлінню підприємством.

Маркетологи, які досліджували ринок склали прогноз на наступний плановий рік, а також на наступні за ним два роки. Прогнозні дані є середніми для кожного періоду. Завдання менеджера полягає в тому, щоб знайти такий варіант випуску виробів, в якому у сумі прибуток був би найбільший за всі три роки. При цьому впродовж усіх трьох років ціна незмінна, а собівартість змінюється тільки, якщо це спеціально обговорено в умовах завдання.

Таблиця 1

#### Обсяг виробництва, ціна, собівартість продукції, що виробляється у базовому році

Найменування виробу	№ варіанта	Виробництво та реалізація виробів продовж місяця, одиниць	Ціна виробу, тис. грн	Собівартість виробів, тис. грн
1	2	3	4	5
А	1	16 950	5,0	4,20
	2	17 300	4,9	4,15
	3	18 000	4,8	4,10

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
	4	18 700	4,7	4,05
	5	19 400	4,6	4,00
	6	20 100	4,5	3,95
	7	20 800	4,4	3,90
	8	21 500	4,3	3,85
	9	22 200	4,2	3,80
	10	22 900	4,1	3,80
	11	18 100	5,1	4,20
	12	16 300	5,2	4,25
	13	15 900	5,4	4,30
	14	15 500	5,5	4,40
	15	15 100	5,6	4,45
	16	13 200	5,7	4,50
	17	13 100	5,8	4,55
	18	13 150	5,9	4,60
	19	13 250	6,0	4,70
	20	13 100	6,1	4,80
	21	11 400	7,0	6,30
	22	10 100	7,1	6,00
	23	10 300	7,2	6,10
	24	9 800	7,4	6,50
	25	9 750	7,5	6,70
	26	9 600	7,6	6,90
	27	9 300	7,7	6,90
	28	9 250	7,8	7,00
	29	8 900	7,9	7,15
	30	8 100	8,0	7,20
Б	1	5 000	17,0	16,5
	2	5 100	16,9	16,5
	3	5 200	16,8	16,3
	4	5 300	16,7	16,2
	5	5 400	16,3	15,8
	6	5 500	16,1	15,6
	7	5 600	16,0	15,5
	8	5 700	15,9	15,0
	9	5 800	15,7	15,2
	10	5 900	15,6	15,0
	11	6 000	15,5	14,9

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
	12	4 900	17,1	16,5
	13	4 800	17,2	16,6
	14	4 700	17,3	16,7
	15	4 600	17,4	16,8
	16	4 500	17,5	16,9
	17	4 400	17,6	16,9
	18	4 300	17,7	17,0
	19	4 200	17,8	17,1
	20	4 100	17,9	17,3
	21	4 000	18,0	17,5
	22	3 900	18,0	17,6
	23	3 800	19,0	18,6
	24	3 750	19,2	18,8
	25	3 700	19,3	18,7
	26	3 650	19,4	18,9
	27	3 600	19,5	18,9
	28	3 550	19,6	19,1
	29	3 500	19,7	19,4
	30	3 450	19,8	19,5
<b>B</b>	1		6,00	5,80
	2	13 000	6,10	5,70
	3	13 900	6,20	5,60
	4	13 800	6,25	5,50
	5	13 700	6,30	5,60
	6	13 600	6,35	5,70
	7	13 500	6,40	5,80
	8	13 400	6,50	5,95
	9	14 000	6,60	6,05
	10	14 100	6,70	6,10
	11	14 200	6,75	6,25
	12	14 300	6,80	6,35
	13	13 100	6,85	6,40
	14	13 150	6,90	6,55
	15	12 900	7,00	6,50
	16	12 600	5,90	5,30
	17	13 500	5,80	5,35
	18	14 900	5,70	5,40
	19	13 100	5,75	5,50

1	2	3	4	5
	20	13 560	5,65	5,40
	21	13 700	5,50	5,35
	22	13 900	5,45	5,15
	23	14 100	5,40	5,01
	24	14 100	5,35	5,05
	25	14 150	5,25	5,00
	26	14 000	5,20	4,90
	27	14 000	5,10	4,95
	28	14 300	5,00	4,60
	29	14 800	4,90	4,30
	30	16 200	4,80	4,20

Таблиця 2

**Прогнозна зміна (збільшення) попиту на продукцію підприємства  
в плановому році, %**

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

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	+25	+10	+20	-5	+19	+14	+17	+24	-2
17	+24	+11	+19	+20	-5	+25	+18	+25	+20
18	+23	+13	+18	+21	+22	-8	-3	+24	+21
19	+22	+14	+17	-2	+21	+23	-6	+23	+25
20	+21	+15	+16	+23	-5	+22	+25	-6	+20
21	+20	+16	+15	+24	+12	-4	+24	+11	+19
22	+19	+17	+14	-7	+10	+20	+23	+13	+18
23	+18	+11	+13	+16	-8	+18	+22	+14	+17
24	+17	+19	+12	+17	+24	+19	-2	-10	+16
25	+16	+20	+11	-5	+25	+20	+20	+16	+15
26	+15	+21	+12	+19	-5	+21	+12	-5	+11
27	+14	+10	+10	+20	+23	+25	+10	+18	+13
28	+13	+15	+11	-4	+17	+14	+11	-2	+14
29	+12	+14	+13	+18	-3	+13	-5	+23	+18
30	+11	+17	+14	+17	+19	-2	+17	+24	+19

Оскільки попит на вироби змінюється по-різному, то може бути вигідним збільшити випуск деяких виробів за рахунок зменшення інших. Дані про можливе співвідношення змін у випуску виробів без капіталовкладень приведені у табл. 3. Така заміна може бути вигідна ще й тому, що рентабельність продукції, що випускається, різна. Можливість заміни співвідношення випуску виробів може дати збільшення прибутку в цілому по підприємству.

Таблиця 3

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

Найменування виробів	Збільшення випуску, %	Зменшення випуску тільки по одному з виробів		
		А	Б	В
А	10	–	15	20
Б	15	10	–	15
В	12	5	20	–

Збільшення випуску продукції можна досягнути також за рахунок капіталовкладень. Підприємство має змогу упродовж трьох років вкласти у розвиток виробництва до 3,0 млн грн. Але не обов'язково всі 3,0 млн грн., може і менше. Гроші, що залишилися, можна внести у банк на депозит, а банківські відсотки додати до прибутку.

У табл. 4 приведені дані про можливе збільшення обсягу виробництва окремих виробів після реалізації капіталовкладень.

Таблиця 4

**Вірогідність збільшення випуску продукції за рахунок капіталовкладень, %**

Капіталовкладення, тис. грн	Найменування виробів		
	А	Б	В
	Збільшення обсягу виробництва, %		
1 000	8	15	12
2 000	18	28	20
3 000	24	36	28

Примітка. Збільшення обсягу продукції після капіталовкладень стосується тільки одного з видів продукції.

Збільшити обсяг випуску продукції можливо також за рахунок більш повного використання обладнання (наприклад, у третю зміну тощо). Але при цьому зростає собівартість виробів. У табл. 5 приведені можливі співвідношення між збільшенням випуску продукції та зростанням собівартості. При реалізації цього заходу слід враховувати, що збільшувати собівартість доцільно лише в одному році.

Таблиця 5

**Вірогідне збільшення випуску продукції за рахунок більш повного використання обладнання, %**

Найменування виробів	Збільшення обсягу випуску продукції, %			
	4	7	14	20
	Зростання собівартості, %			
А	0,5	1	3	4,1
Б	0,4	1,1	2,2	3,4
В	0,6	0,8	2	2,8

Витрачаючи кошти на придбання нового обладнання, можливо збільшити обсяг виробництва, а відповідно й прибуток. Але прибуток можна збільшити за рахунок зниження собівартості. Цього можна досягнути у разі поліпшення організації виробництва, впровадження нових технологій, придбання напівфабрикатів, модернізації обладнання. У табл. 6 приведені дані про витрати на реорганізацію виробництва, яка сприяє зниженню собівартості. Позначені у першій графі табл. 6 витрати відносяться тільки до одного виробу. Можлива також як інтерполяція, так й екстраполяція.

Таблиця 6

**Вірогідне зниження собівартості продукції від впровадження нових методів роботи, напівфабрикатів, модернізації обладнання**

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

Керівництво підприємства дає завдання менеджеру забезпечити максимальний приріст прибутку за наступні три роки в цілому. Для цього менеджер у рамках прогнозного попиту та, використовуючи можливості капіталовкладень, має забезпечити збільшення випуску всіх або окремих видів виробів. Менеджер може також використати кошти на зменшення собівартості. Або можливо збільшити випуск більш рентабельних виробів за рахунок зменшення менш рентабельних, а також збільшити випуск окремих видів виробництва за рахунок більш повного використання обладнання.

При вирішенні поставленої задачі менеджер має право використати усі можливості або декілька з них. Можна використати тільки одну можливість, якщо вона дозволить одержати найбільший приріст прибутку. Усі рішення мають бути обґрунтовані, підкріплені розрахунками. Обов'язково провести всі розрахунки за основним варіантом. Треба



також розробити один або два альтернативних варіанта, щоб дістати високі бали.

Розрахунки треба супроводжувати пояснювальною запискою, де проаналізувати усі розглянуті шляхи вирішення проблеми із приведенням відповідних розрахунків.

Одночасно треба визначити, яку стратегію проводить підприємство, та обґрунтувати своє припущення.

## **Методичні рекомендації щодо виконання практичної частини курсової роботи**

Завдання полягає в тому, щоб спланувати виробничу програму підприємства на наступний рік. При цьому підприємство має декілька цілей: по-перше, одержати максимально можливий прибуток (що передбачає зниження собівартості, збільшення обсягів виробництва, найбільш повне використання обладнання тощо), а по-друге, максимально задовольнити попит на продукцію, щоб заволодіти та утримати певну частку ринку.

Реалізувати цю мету можливо на основі використання наявних резервів та капіталу підприємства, а також шляхом залучення додаткових капіталовкладень. Оскільки пріоритетним напрямком є досягнення максимального прибутку та зниження витрат, то найбільш привабливими в першу чергу є заходи, що дозволяють збільшити обсяги (а значить й прибуток) без залучення додаткових коштів. Якщо реалізація цих заходів не дозволяє максимально задовольнити прогнозований попит, то слід залучати додаткові капіталовкладення. Таким чином, запропоновані заходи щодо збільшення прибутку підприємства слід розглядати у такій послідовності:

1) заходи, що не передбачають додаткових капіталовкладень:

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

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

2) заходи, що спрямовані на збільшення потужності, реалізація яких потребує залучення додаткових коштів:

а) збільшення випуску продукції за рахунок капіталовкладень;

б) зниження собівартості продукції від впровадження нових методів роботи, напівфабрикатів, модернізації обладнання, що передбачає додаткові витрати;

3) комбінація заходів із залученням додаткових коштів та без капіталовкладень.

Якщо підприємство вирішує залучати додаткові капіталовкладення, то необхідно пам'ятати, що загальна їх сума не може перевищувати 1,5 млн грн. Ці кошти можуть бути використані на збільшення обсягів або на зниження собівартості від впровадження нових методів роботи, модернізації обладнання тощо, або на обидва заходи разом.

У результаті кожного етапу розрахунків необхідно показати, як змінюються основні показники підприємства, а саме: обсяг у вартісному виразі, собівартість та прибуток.

Слід зазначити, що всі ці заходи повинні бути взаємоузгоджені та взаємопов'язані. Тому перш ніж виконувати розрахунки по кожному з конкретних заходів, необхідно проаналізувати вихідні дані, а також дані, що стосуються певних заходів. Вирішення даного завдання може бути багатоваріантним.

Загальний прибуток підприємства розраховується як різниця між доходом (або виручкою) та загальною собівартістю продукції.

Прибуток від реалізації окремого виробу визначається як різниця між ціною виробу та собівартістю одиниці продукції.

Доход від реалізації дорівнює обсягу виробництва у вартісному вигляді, що визначається як добуток ціни одиниці виробу на кількість виробленої продукції.

При проведенні розрахунків за першим варіантом слід окрім показника прибутку проаналізувати й можливі зміни попиту на наступні 2 роки.

При розрахунку із залученням додаткового капіталу можливі різні варіанти. Наприклад, якщо капіталовкладення дорівнюють 1,0 млн грн, то можливо збільшити випуск виробів "А" на 8 %, або виробів "Б" на 15 %, "В" на 12 %. Можливо вкласти всі 3,0 млн грн, та збільшити випуск усіх виробів на 8, 15 та 12 % відповідно. Можливо й таке збільшення випуску. Наприклад, у виріб "А" вкласти 1,5 млн грн. Тоді для проведення розрахунків слід застосувати метод інтерполяції.

Інтерполяція – засіб знаходження проміжних значень функції (в нашому випадку собівартість) в рамках певного інтервалу.

Так, у наведеному прикладі (вкладення 1,5 млн грн у виріб "А") проводиться інтерполяція між 18 та 8 %. У результаті випуск виробу "А" збільшується на 13 %  $[(18+8)/2]$ . Або, наприклад, у виробництво виробів "А" планується вкласти 0,5 млн грн, тоді випуск зростає на 4 %  $[(8+0)/(1,0/0,5)]$ .

Метод інтерполяції може застосовуватися при необхідності й при реалізації інших заходів.

Для обґрунтування обраних заходів та вибору найкращого з урахуванням запропонованих альтернатив доцільно сформулювати підсумкову таблицю (приклад наведений у табл. 8)

Таблиця 8

### Результати впровадження заходів

Варіант реалізації	Запропонований захід	Приріст прибутку, грн		
		1-й рік	2-й рік	3-й рік
Базовий варіант	1.			
	2...			
	Всього			
1 альтернатива	1.			
	2...			
	Всього			
2 альтернатива	1.			
	2...			
	Всього			

### Критерії оцінювання роботи

Курсова робота оцінюється за 12-бальною шкалою. Окремо оцінюється теоретична та практична частина. Критерії оцінки теоретичної частини наведені у табл. 9, а практичної частини – у табл. 10. Крім наведених критеріїв викладач також враховує своєчасність написання та захисту роботи.

## Критерій оцінювання теоретичної частини

Оцінка	Критерії оцінювання
1	2
1	студент не має мінімальних знань з обраного питання; теоретична частина курсової роботи не відповідає вимогам зовсім, відсутні мета, завдання курсової роботи, не зазначена актуальність теми, зміст роботи не відповідає обраній тематиці; не визначена особиста думка щодо обраного питання; не дотримано структури роботи
2	студент володіє матеріалом на рівні розпізнавання та відтворення окремих понять з обраного питання на елементарному рівні; описані терміни, але робота не має цілісності, відсутність структурованість, мета та завдання визначені некоректно, актуальність питання не доведена; студент не може висловити особисту думку щодо обраного питання, відсутній зв'язок обраної теми з практичними ситуаціями
3	студент має деякі знання з окремих понять з обраної проблеми; в роботі зазначена мета, але встановленні завдання не відповідають встановленій меті, актуальність не доведена, студент не може зв'язати теоретичні засади із практичними ситуаціями; в роботі зазначені деякі аспекти з обраного питання, але проблема повністю не розкрита; студент не може сформулювати своє ставлення щодо обраного питання
4	знання з обраного питання не систематичні, на рівні запам'ятовування, студент без розуміння відтворює матеріал за проблемою, але не має особистої думки та не доводить взаємозв'язок із практичними ситуаціями; теоретична частина розкрита не повністю, допущені суттєві недоліки у структурі роботи, помітні помилки у висновках, які впливають на зміст роботи; завдання роботи виконані неповністю, актуальність зазначена, але не достатньо аргументовано; робота виконана неохайно
5	студент без достатнього розуміння відтворює основні поняття з обраної теми, але стикається і з труднощами при висловленні власних думок та висновків; теоретична частина розкрита неповно, допущені помітні помилки, які впливають на зміст роботи; робота виконана неохайно; розкриті не всі завдання, а деякі сформульовані завдання не відповідають поставленій меті; актуальність зазначена, але не повністю; відсутній зв'язок з практичною значимістю теоретичних положень
6	студент знає та розуміє основні терміни та поняття з обраної теми; може аналізувати, порівнювати та робити певні висновки, але незавжди може аргументувати власну точку зору; теоретичне питання курсової роботи розкрито частково, неповно, виникають логічні помилки та відхилення від заданої структури; мета роботи не повністю досягнута, а завдання не всі виконані; актуальність теми розкрито, але не досить аргументовано; робота виконана неохайно; не всі теоретичні положення знаходять практичне застосування

1	2
7	студент з розумінням відтворює зміст, основні поняття та категорії з обраної теми, відповідає в цілому правильно, проте наявні певні неточності та помилки, труднощі із практичним застосуванням теоретичних положень; мета та завдання сформульовані правильно та відповідають один одному, актуальність теми доведена; робота загалом відповідає встановленими вимогам, але спостерігаються неточності у висновках
8	студент володіє сутністю та актуальністю обраної теми на достатньому рівні; вміє аналізувати, порівнювати та обґрунтовувати висновки у стандартних ситуаціях, але виникають певні труднощі із застосуванням теоретичних положень у ситуаціях невизначеності; теоретичне питання розкрито повністю, з викладенням оригінальних висновків студентів; досягнуто мету та виконанні встановлені завдання, актуальність доведена; робота виконана охайно у відповідності до встановленої структури
9	студент володіє теоретичним матеріалом з обраного питання на високому рівні; робить аргументовані висновки; теоретичне запитання курсової роботи розкрито повністю, з викладенням оригінальних висновків, студент може пов'язати теоретичні положення із практичними ситуаціями, а також запропонувати багатоваріантні рішення; робота виконана охайно та відповідає структурі
10	студент усвідомлено засвоює нову інформацію, володіє глибокими знаннями з обраної теми, вміє аналізувати, систематизувати отримані знання, пов'язувати з іншими темами навчальної дисципліни, а також встановлювати міжпредметні зв'язки; теоретичне запитання курсової роботи розкрито повністю, з викладенням оригінальних висновків; робота повністю відповідає встановленим вимогам
11	студент знає загальні поняття з обраної теми, вільно володіє категорійним апаратом, встановлює взаємозв'язок теоретичних досліджень із практичними ситуаціями, демонструє глибокий аналіз спеціальної та нормативної літератури; робота містить власні обґрунтовані та логічні висновки; робота цілком відповідає зазначеній структурі, написана акуратно, логічно, та послідовно із дотриманням принципів системності та комплексності
12	студент бездоганно знає теоретичне питання, володіє методичним інструментарієм, науково доведені та обґрунтовані власні висновки; при захисті роботи студент демонструє глибоке володіння категорійними апаратом, будує структурно-логічні схеми взаємозв'язку обраної теми з іншими темами навчальної дисципліни та практичними ситуаціями; робота виконана повністю у відповідності до вимог.

## Критерії оцінювання практичних завдань

Бали	Метод вирішення завдання	Обґрунтування, висновки	Помилки
12	Оптимальний, оригінальний алгоритм	Повне обґрунтування. Аргументовані висновки.	Немає помилок
11			Незначні неточності
10		В цілому обґрунтування правильне. Висновки правильні, аргументація недостатня	Незначні неточності
9	Стандартний, достатньо ефективний алгоритм		Незначна помилка, яка не впливає на результат
8		Обґрунтування правильне. Висновки неповні	Незначні помилки, які не впливають на результат
7			Суттєва помилка, яка впливає на результат
6	Неефективний алгоритм, що ускладнює рішення	Обґрунтування містить помилки. Висновки фрагментарні	Суттєві помилки, які впливають на результат
5			Допущена помилка, яка суттєво змінює результат
4			Значна кількість помилок
3	Хаотичний набір дій	Обґрунтування та висновки відсутні	Велика кількість суттєвих помилок
2			Задача не вирішена, деякі фрагменти правильні
1			Задача не вирішена

Загальна оцінка за курсову роботу розраховується як зважена сума оцінок: 0,4 (теоретична частина) + 0,6 (практична частина).

## Рекомендована література

1. Бовыкин В. Новый менеджмент. Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала / В. Бовыкин. – М. : Экономика, 2004. – 362 с.
2. Виноградський М. Д. Менеджмент організацій : навч. посібн. / М. Д. Виноградський. – К. : КОНДОР, 2004. – 596 с.
3. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2001. – 527 с.
4. Кодекс Законів про працю України. – К. : Укр. вид. група, 1995. – 190 с.
5. Конституція України // Голос України. 1996. – №30. – 72 с.
6. Крижнер Л. А. Менеджмент организаций : учебн. пособ. / Л. А. Крижнер, Т. И. Киенко, Т. И. Лепейко. – К. : КНТ, 2006. – 686 с.
7. Лафта Дж. К. Менеджмент : учебник / Дж. К. Лафта. – М. : ПБОЮ, 2002. – 262 с.
8. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посібн. / Г. В. Осовська. – К. : КОНДОР, 2005. – 853 с.
9. Переверзев М. П. Менеджмент / М. П. Переверзев. – М. : Инфра-М, 2003. – 287 с.
10. Про державну службу : Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1995. – 5 січня. – 21 с.
11. Про захист прав споживачів : Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 30. – 23 с.
12. Про інформацію : Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – №48. – 18 с.
13. Про підприємство : Закон України // Нове Законодавство України. – Випуск 3. – 1992. – 28 с.
14. Про підприємства в Україні : Закон України. – К. : Україна, 1991. – 32 с.
15. Федулова Л. І. Менеджмент організацій / Л. І. Федулова. – К. : Либідь, 2004. – 446 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації  
до виконання курсової роботи  
з навчальної дисципліни  
"МЕНЕДЖМЕНТ"  
для студентів напрямку підготовки  
6.030601 "Менеджмент"  
денної форми навчання**

Укладачі: **Потьомкін Сергій Костянтинович**  
**Слюсарєва Людмила Анатоліївна**  
**Кір'ян Іван Степанович та ін.**

Відповідальний за випуск **Гриньова В. М.**

Редактор **Бутенко В. О.**  
Коректор **Бриль В. О.**

План 2012 р. Поз. № 164.

Підп. до друку                              Формат 60 x 90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.  
Ум.-друк. арк. 1,5. Обл.-вид. арк. 1,88. Тираж            прим. Зам. №

---

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

---

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи  
Дк № 481 від 13.06.2001 р.*