

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

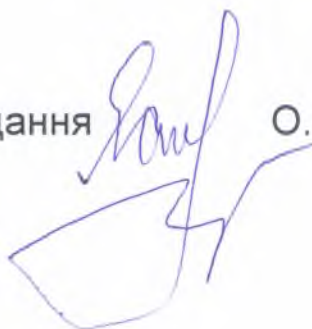
**Методичні рекомендації  
до виконання курсової роботи  
для здобувачів вищої освіти спеціальності  
073 "Менеджмент" освітньої програми «Логістика»  
першого (бакалаврського) рівня**

Укладачі:



**Ястремська Олена Миколаївна  
Козлова Інна Миколаївна**

Відповідальний за видання



**О. М. Ястремська**

**Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2024**

УДК 005(072.034)

М50

**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*

М50        **Менеджмент** : методичні рекомендації до виконання курсової роботи для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 "Менеджмент" освітньої програми «Логістика» першого (бакалаврського) рівня / уклад. О. М. Ястремська, І. М. Козлова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. – 45 с.

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

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 "Менеджмент" освітньої програми "Логістика" першого (бакалаврського) рівня.

**УДК 005(072.034)**

© Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, 2024

## Вступ

Менеджмент є ключовою галуззю знань, яку використовують всі підприємства та організації для досягнення успіху та підвищення ефективності їх господарювання. З огляду на зростання і активізацію процесів глобалізації та євроінтеграції, методичне забезпечення менеджменту отримує міжнародний характер, що робить його практично значущим та дозволяє використовувати досягнення вчених з інших країн в діяльності українських підприємств.

"Менеджмент" – це навчальна компонента, яка 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 дисципліни "Менеджмент" здобувачам пропонується виконати курсову роботу. Головною метою цієї роботи є закріплення теоретичних знань щодо принципів, функцій, методів створення, функціонування і розвитку систем управління організацією. Крім того, ця робота спрямована на практичне використання набутих знань у галузі розробки, обґрунтування та прийняття управлінських рішень з використанням системного, комплексного та ситуаційного підходів.

Курсова робота завершує вивчення базових компонент з циклу "Менеджмент". Це самостійно виконана робота, яка містить дослідження за конкретною темою й має прикладний характер.

Основне завдання курсової роботи – продемонструвати рівень засвоєння здобувачем теоретичних знань з навчальної компоненти "Менеджмент". Одночасно здобувач повинен показати, що він засвоїв зв'язок між навчальними компонентами: "Менеджмент", "Економіка підприємства", "Теорія організації", "Макро- і мікроекономіка". Курсова робота дозволить здобувачу проявити творчість, самостійність у прийнятті управлінських рішень, вміння користуватися спеціальною літературою.

Під час виконання практичної частини завдання здобувачі 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 освітньою компонентою.

Таблиця 1

**Результати навчання та компетентності, які формує освітня  
компонента**

<b>Результати навчання</b>	<b>Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти</b>
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

де, 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.

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 та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії у 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 та 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, малюнків, довідкових таблиць та ін.).

Оформлення роботи має відповідати вимогам оформлення наукових і друкованих робіт.

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

Зміст дається на початку роботи і містить назви її структурних частин і всіх завдань із зазначенням номерів сторінок, на яких розміщується початок викладу відповідних частин курсової роботи.

У розділі **"Вступ"** обґрунтовується актуальність теми, формулюється мета і завдання роботи, роль і значення проблеми менеджменту, яка розробляється.

Головна вимога, що пред'являється до будь-якого наукового дослідження, у тому числі й курсової роботи – це обґрунтування актуальності обраної для дослідження теми. Актуальність обраної теми характеризує її затребуваність і важливість для вирішення певної проблеми. Під час обґрунтування актуальності необхідно виявити, наскільки вибір цієї теми обумовлений розвитком науки, накопиченням нових методів дослідження і відомостей, недоліками у вже здійснених дослідженнях, використанням нових методів дослідження, необхідністю проведення дослідження в нових економічних умовах і т. ін.

Під час визначення мети роботи і завдань, які необхідно 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. Приклад визначення мети у процесі написання курсової роботи на тему, наприклад, "Мотивація персоналу підприємства": узагальнення і розвиток теоретичних аспектів створення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Визначивши мету курсової роботи, необхідно сформулювати завдання. Завдання формуються за допомогою дієслів: вивчити, розробити, виявити, встановити, обґрунтувати, визначити, перевірити. Наприклад, вивчити сутність поняття "мотивація"; визначити мотиваційну структуру і т. ін.

У рамках курсової роботи здобувач повинен вибрати конкретний **об'єкт дослідження і сформулювати предмет дослідження**. Будь-яка

курсорова робота спрямована на вирішення деяких проблем у певній галузі науки. Тема роботи визначає ту частину галузі науки, в якій й існує розв'язувана здобувачем проблема.

Об'єктом дослідження прийнято називати те, на що спрямована пізнавальна діяльність дослідника. Під **об'єктом дослідження** розуміється те процес або явище, яке створює досліджувану автором проблемну ситуацію та існує незалежно від дослідника. Основною відмінністю **предмета дослідження** від об'єкта досліджень є те, що предмет дослідження є частиною об'єкта дослідження. Тобто під предметом дослідження розуміються значущі з теоретичної або практичної точки зору 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 осторонь від інтересів дослідника.

Приклад об'єкта і предмета дослідження, наприклад, 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 повинні бути наведені всі необхідні обґрунтування питань курсової роботи, розрахунки, пояснення, схеми, таблиці. Основні розділи складаються з теоретичної та практичної (розрахункової) частини. Теоретична частина містить в собі освітлення однієї з проблем менеджменту згідно з наведеними темами. Теоретична частина повинна складатися з декількох розділів (мінімум трьох), обсяг кожного не менше 7 сторінок.

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

Під час висвітлення теоретичного матеріалу здобувач повинен обов'язково робити посилання на автора і джерело (зазначеного в списку літератури), звідки запозичені матеріали або окремі результати.

Стиль викладання курсової роботи повинен бути об'єктивним, стриманим і без вияву емоцій. При побудові речень рекомендується використовувати дієслова у невизначеноособистій формі, наприклад: "Вважається доцільним запропонувати...", замість "Я пропоную...". При поясненні матеріалу слід користуватися загальноприйнятою економічною та управлінською термінологією, дотримуючись точності у використанні

термінів та чіткості формулювань. Використання скорочень слів у тексті курсової роботи та ілюстраціях, за винятком загальноприйнятих аббревіатур, не допускається.

Практична частина передбачає проведення розрахунків кожним здобувачем згідно вихідних даних за варіантом щодо розробки альтернатив і прийняття управлінського рішення, пов'язаного з вибором управлінських рішень на підприємстві з метою максимізації прибутку. Практична частина повинна містити всі необхідні розрахунки й висновки, які супроводжуються поясненнями та обґрунтуваннями.

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

Курсова робота повинна відповідати принципам академічної доброчесності. Відповідальна особа за перевірку на академічний плагіат, призначена рішенням випускової кафедри, здійснює перевірку за допомогою програмно-технічних засобів перевірки на ознаки плагіату, які знаходяться у відкритому доступі в мережі Інтернет.

За запитом кафедри навчально-методичним відділом може здійснюватись перевірка з використанням інтернет сервісу [StrikePlagiarism.com](http://StrikePlagiarism.com).

## 2. Вимоги до оформлення тексту

Курсова робота повинна бути написана державною мовою, чітко і грамотно. Текст курсової роботи набирають на комп'ютері через 1,5 міжрядкові інтервали (29-30 рядків на сторінці), друкують за допомогою принтера на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210x297 мм); шрифт текстового редактора – Word Times New Roman, розмір 14 пт (пунктів), у рисунках та таблицях – 12 пт; міжрядковий інтервал: полуторний в основному тексті, одинарний у малюнках і таблицях; форматування основного тексту і посилань – у параметрі "по ширині"; абзац – 1,5 см. Поля: поля: ліве – 30 мм, верхнє – 20 мм, праве – 10 мм, нижнє – 20 мм. Шрифт друку повинен бути чітким, щільність тексту однаковою.

Структурні елементи курсової роботи "ЗМІСТ", "ВСТУП", "ВИСНОВКИ", "СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ» не нумерують, а їх



найменування 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 – 1 рядок, між заголовком та текстом – 1 рядок.

Нумерація сторінок курсової роботи має бути наскрізною і проставлятися у правому верхньому куті аркуша без крапки. Першою сторінкою є титульний аркуш, який входить до загальної нумерації сторінок. На титульному аркуші та аркуші змісту номер сторінки не ставиться. Нумерація сторінок проставляється, починаючи зі “Вступу”. Номер проставляють у правому верхньому куті аркуша без крапки в кінці, шрифт Times New Roman 12-го розміру.

#### Оформлення списку літератури

Список використаної літератури має містити не менше 20 літературних джерел, 70% опублікованих за останні 10 років. Курсова робота виконується на базі вивчення вітчизняної та зарубіжної літератури за фахом: підручників, навчальних посібників, монографій, фахових видань, законодавчих та нормативних актів, навчально-методичної та спеціальної літератури, інформаційних ресурсів Інтернету і т. ін. Включення у список літератури видань країн агресорів заборонено!

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

Бібліографічні описи в списку використаної літератури розміщуються в алфавітному порядку. Номери описів у списку літератури використовуються як посилання в тексті (номерні посилання). Бібліографічні описи посилань у списку формуються відповідно до чинних стандартів. Обов'язковим є включення посилань на нормативні й законодавчі акти, які використовуються під час виконання роботи.

Посилання оформляються таким чином:

цитата в тексті: "Ще одним представником школи людських відносин вважається Честер Барнард (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.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний

університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.

### Оформлення ілюстрацій

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

Ілюстрації (креслення, рисунки, графіки, схеми, діаграми) слід розміщувати в роботі безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше, або на наступній сторінці. На всі ілюстрації повинні бути посилання в тексті, наприклад (рис. 1.1).

Якщо ілюстрації створені не автором роботи, необхідно вказувати джерело, з якого вони були запозичені.

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

Ілюстрація позначається словом "Рис. \_\_", яке разом з назвою ілюстрації розміщують після пояснювальних даних. Ілюстрації слід нумерувати арабськими цифрами порядковою нумерацією в межах розділу, за винятком ілюстрацій, наведених в додатках. Номер ілюстрації складається з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, між якими ставиться крапка, наприклад рис. 1.1. – перший рисунок першого розділу. Приклад ілюстрацій наведено далі (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Види мотивації**

### Оформлення формул

Формули і рівняння розташовують безпосередньо після тексту, в якому вони згадуються, посередині сторінки. Перед і після кожної формули або рівняння необхідно залишити 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 ставиться крапка, 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, слід наводити безпосередньо під формулою в тій послідовності, в якій вони наведені у формулі чи рівнянні. Пояснення значення кожного символу та числового коефіцієнта слід подавати з нового рядка. Перший рядок пояснення починають з абзацу словом "де" без двокрапки.

Приклад оформлення формул наведено далі.

Дохід підприємства визначається таким чином (формула 1.1):

$$D = V * C, \quad (1.1)$$

де  $D$  – дохід підприємства, тис. грн;

$V$  – обсяг випуску, од.;

$C$  – ціна продукції, грн.

Переносити формули або рівняння на наступний рядок допускається тільки на знаках виконуваних операцій, повторюючи знак операції на початку наступного рядка. Коли переносять формули чи рівняння, наприклад на знак операції множення, застосовують знак "\*".  
Формули, які наведено одна за одною та нерозділені текстом, відокремлюють комою.

Приклад:

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

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

## Оформлення таблиць

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

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

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

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

Якщо рядки або графи таблиці виходять за формат сторінки, таблицю поділяють на частини, розміщують одну таблицю під іншою, або поруч, 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 її першою частиною. Якщо таблиця розміщується 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 "шапкою" таблиці вміщують рядок з порядковими номерами стовпців, а на інших сторінках такий рядок вміщують замість "шапки".

Якщо таблиця розміщується на трьох і більше сторінках, то слова "Закінчення табл." пишуть тільки над останньою частиною таблиці, на попередніх сторінках з таблицею вказують "Продовження табл.".

Неприпустимо залишати на сторінці лише назву, або назву та "шапку" таблиці. Таблиці можна переносити на інший аркуш виключно таким чином, щоб на першій та останній сторінці було не менше трьох смислових рядків (без урахування "шапки" та рядка з порядковими номерами стовпців). Якщо це неможливо, таблиця не розривається, а цілком переноситься на наступну сторінку.

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

Якщо розмір таблиці складає два повних аркуші або більше, така таблиця переноситься до додатків.

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

Приклад оформлення таблиці наведено далі.

Таблиця 1.1

**Обсяг випуску продукції за роками**

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

Перенесення таблиці на наступну сторінку оформляється таким чином.

Продовження табл.1.1

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

Між текстом і назвою таблиці, а також після таблиці до початку тексту ставиться 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.

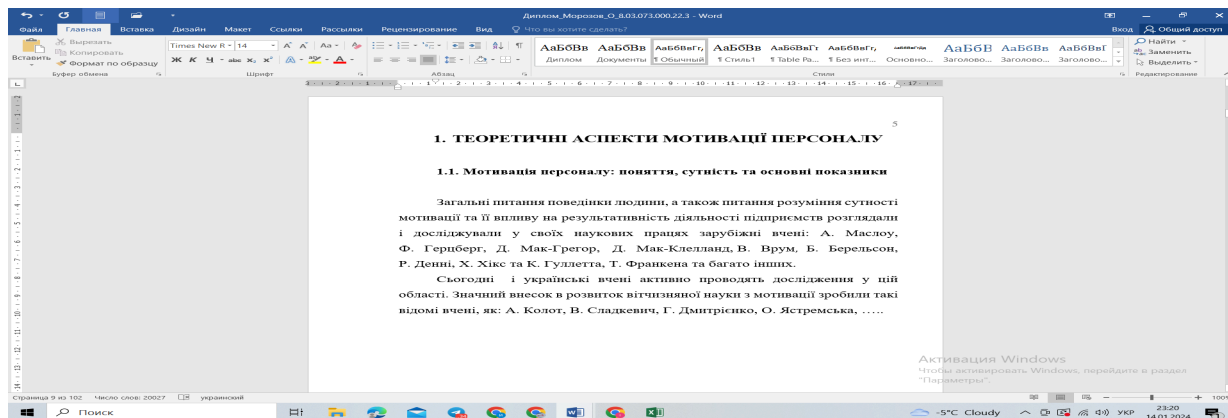
Підрозділи повинні мати порядкову нумерацію в межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставлять крапку.

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

Кожен розділ повинен починатися з нової сторінки, а підрозділи розміщуються в продовженні сторінки. При цьому між текстом і назвою підрозділу повинен бути один інтервал.

Назва розділу пишеться великими літерами кг. 16, "по центру" жирним шрифтом.

Назви підрозділів набирають кг. 14, напівжирним, "по ширині".



**Рис. 1.2. Приклад оформлення заголовків та підзаголовків розділів курсової роботи**

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

Робота виконується 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 сторінки;

теоретична частина – 21– 25 сторінок;

розрахункова частина – 20 – 25 сторінок;

висновки – 1– 2 сторінки.

Захист курсової роботи здійснюється комісією, призначеною кафедрою, за участю керівника роботи. Під час захисту здобувач коротко викладає суть роботи і відповідає на запитання членів комісії. Курсова робота виконується здобувачем самостійно під керівництвом викладача. Консультації проводяться керівником роботи згідно розкладу занять.

Один раз у 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, розробка індивідуального плану виконання курсової роботи.

2. Розробка теоретичних проблем за темою курсової роботи.

3. Розробка стратегічного плану випуску виробів за два роки згідно свого варіанту. Проведення необхідних розрахунків і обґрунтувань. Розробка необхідних схем, алгоритмів, графіків та іншої документації.

4. Розробка 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 необхідно стисло, але найбільш повно розкрити обране питання. Під час викладення обраної теми пропонується розробити і обґрунтувати питання згідно з наведеними далі анотаціями. Здобувач може дотримуватися анотації, а може внести додаткові питання, які на його думку є актуальними і доцільними у процесі вивчення цієї чи іншої теми.

#### **1. Історія розвитку менеджменту:**

передумови виникнення науки управління;

класичні та неокласичні теорії менеджменту;

вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених;

наявні парадигми менеджменту;

особливості сучасного менеджменту.

#### **2. Розвиток менеджменту в Україні:**

історичні етапи розвитку вітчизняної науки управління;

вклад у розвиток управлінської науки вітчизняних вчених;

роль та 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 ув 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 оргструктури для умов України.

#### **7. Система аналізу та оцінювання рівня менеджменту підприємства:**

значення, мета та завдання аналізу і 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 та 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 розробки стратегії;

стратегічні цілі та 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 та умови використання;

види потреб і винагороди;

типи поведінки працівників;

форми впливу мотивації на поведінку людей та результати їх праці;

методи задоволення потреб вищих рівнів.

### **12. Організація контролю на підприємстві:**

система контролю, завдання і значення у 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 у забезпеченості злагодженої діяльності;  
склад правових нормативів, норм і дій в організаційно-розпорядчих методах;  
зміст і призначення регламентування та нормування;  
типи організаційного впливу і їх характеристика, призначення, умови використання;  
основні напрями організаційного впливу й дії на керівну та керовану системи управління;  
норми й нормативи управління;  
посадові положення 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. 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.

### **18. Система комплексного оцінювання роботи менеджерів:**

риса особистості менеджера;  
вимоги, якості, уміння і навички менеджера;  
форми влади та стилі керівництва;  
критерії оцінювання ефективної діяльності менеджера;  
методи оцінювання керівників;  
форми впливу менеджерів на діяльність організації (підприємства);  
організація роботи менеджера.

### **19. 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 та значення зворотного зв'язку у процесі комунікації;  
економічна ефективність інформаційної системи.

### **20. 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.

**21. 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.

**22. Система оцінювання економічної ефективності менеджменту підприємства:**

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

методи оцінювання економічної ефективності виробництва і 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 у суспільстві;

види відповідальності організацій;

ділова етика;  
соціальна відповідальність організацій;  
вплив соціальної відповідальності на ефективність діяльності організацій.

#### **26. 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.

#### **27. 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.

#### **28. Організація набору і відбору кадрів на підприємстві:**

набір та підбір кадрів, визначення вакантних місць;  
вимоги до претендентів;  
модель співробітника і модель посади;  
залучення персоналу;  
моделі та методи відбору працівників;  
добір персоналу та його етапи.

#### **29. Оцінювання та атестація персоналу на підприємстві:**

необхідність оцінювання персоналу в організації;  
види оцінювання персоналу;  
критерії та методи оцінювання персоналу;  
оцінювання якості роботи різних категорій персоналу;  
організація проведення атестації персоналу.

### **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.

## **5. Методика виконання розрахункового завдання "Розробка стратегічного плану випуску виробів"**

Підприємство виготовляє три види продукції: А, Б, В. Обсяги виробництва продукції в базовому році в натуральному вираженні, а також її ціна та собівартість наведено в табл. 1.

На підприємстві розробляють виробничу стратегію на дворічний період. Для цього були проведені маркетингові дослідження ринків збуту для кожного з трьох видів продукції, що виробляється на підприємстві. За результатами досліджень визначено, що всі вироби користуються попитом, 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, що наведено в табл. 2.

У плановому періоді можуть відбутися деякі додаткові зміни в попиті на продукцію підприємства, але завдяки визначеним базовим варіантам та 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, в якому сумарний його прибуток за два роки був би найбільшим. При цьому передбачається, що ціна виробів

буде незмінною протягом усіх двох років, а їх 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. 3. Такі заміни можуть бути вигідними ще і тому, що рентабельність продукції, яка випускається, є різною. Зміна співвідношення випуску виробів може сприяти збільшенню прибутку в цілому за підприємством.

Таблиця 1

**Обсяги виробництва, ціна та собівартість продукції,  
що виробляється підприємством у 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
	26	605	7,60	6,75
	27	405	7,75	6,80
	28	615	7,85	6,95
	29	395	7,95	7,15
	30	455	8,15	7,20

Продовження табл. 1

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

В	22	390	18,0	17,6
	23	380	19,0	18,6
	24	375	19,2	18,8
	25	370	19,3	18,7
	26	365	19,4	18,9
	27	360	19,5	18,9
	28	355	19,6	19,1
	29	350	19,7	19,4
	30	345	19,8	19,5
	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
--	----	-----	------	------

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

В	14	915	6,95	6,65
	15	920	7,05	6,60
	16	925	5,95	5,40
	17	930	5,85	5,55
	18	900	5,75	5,45
	19	890	5,70	5,40
	20	8 80	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
26	820	5,25	4,95
27	810	5,15	4,95
28	800	5,05	4,70
29	905	4,95	4,45
30	910	4,85	4,40

Таблиця 2

**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
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
----	-----	-----	-----	-----	----	-----

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6	7
21	+20	+16	+9	+14	+12	-4
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
26	+15	+11	+8	+9	-5	+13
1327	+14	+9	+10	-8	+16	+15
28	+13	+15	+11	-4	+17	+14
29	+12	+11	+13	-8	-6	+13
30	+11	+17	+14	-7	+9	-12

Таблиця 3

**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. 4 наведено можливе співвідношення між збільшенням випуску продукції та зростанням його собівартості. Під час реалізації цього заходу необхідно враховувати, що збільшувати собівартість доцільно лише в одному році.

Таблиця 4

**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 можливість протягом двох років вкласти у розвиток виробництва до 2,0 млн грн. Але не обов'язково витратити всі 2,0 млн грн, можна і менше. Невикористані гроші можна внести в банк на депозит, а банківські відсотки додати до отриманого прибутку.

У табл. 5 наведено дані про можливе збільшення обсягів виробництва окремих виробів після реалізації капіталовкладень. Наприклад, якщо капіталовкладення дорівнюють 750 тис. грн, то можливо збільшити випуск одного з виробів: виробу "А" – на 7 %, або виробу "Б" – на 13 %, або "В" – на 11 %.

Таблиця 5

**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 у разі поліпшення організації виробництва, впровадження нових технологій, придбання напівфабрикатів, модернізації обладнання.

У табл. 6 наведено дані про витрати на реорганізацію виробництва, які спричинить зниження собівартості.

Позначені в першій графі табл. 6 витрати відносяться тільки до одного виробу. Можливе також здійснення інтерполяції й екстраполяції.

Таблиця 6

**Можливе зниження собівартості продукції від впровадження 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 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 використовувати заходи для зменшення собівартості або збільшити випуск більш рентабельних виробів за рахунок скорочення виробництва менш рентабельних виробів чи збільшити випуск 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 мають бути обгрунтовані, підкріплені розрахунками. Обов'язково провести всі розрахунки за основним варіантом. Необхідно також розробити один або два альтернативні варіанти для отримання високих балів за курсову роботу.

Розрахунки необхідно супроводжувати пояснювальною запискою, в якій доцільно проаналізувати всі розглянуті шляхи вирішення проблеми з наведенням 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 (передбачається зниження собівартості, обсягів виробництва, найбільш повне використання обладнання і т. д.), а по-друге, максимально задовольнити попит на продукцію, щоб зайняти і 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 значить і 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 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 від впровадження 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 загальна їх сума не може перевищувати 2,0 млн грн. Ці кошти можуть бути використані на збільшення обсягів або на зниження собівартості від впровадження нових методів роботи, модернізації обладнання тощо, або на те й інше разом.

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

Слід зазначити, що всі ці заходи повинні бути узгоджені та взаємопов'язані. Тому, перш ніж проводити розрахунки за кожним із конкретних заходів, необхідно проаналізувати вихідні дані, а також дані, що стосуються певних заходів.

Рішення цього завдання може бути різноманітним. Пропонується дотримуватись такої послідовності.

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

Загальний прибуток підприємства ( $\Pi_3$ ) розраховуємо за формулою:

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

де  $\Pi_A$ ,  $\Pi_B$ ,  $\Pi_V$  – прибуток від реалізації виробів А, Б і В відповідно, грн.

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

$$\Pi_{од_i} = \text{Ц}_i - \text{В}_i, \quad (2)$$

де  $\text{Ц}_i$  – ціна реалізації і-го виду продукції, грн;



$V_i$  – витрати на виробництво  $i$ -го виду продукції, грн.

Прибуток від реалізації всієї партії кожного виробу ( $\Pi_{\Sigma i}$ ) визначається 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  $i$ -го виду продукції, грн;

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

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

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

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

Загальна собівартість виготовлення  $i$ -го виду продукції розраховується за формулою:

$$C_i = V_i \times O_i \quad (6)$$

Розрахунки загальної маси прибутку підприємства доцільно внести в таблицю (табл. 7).

Таблиця 7

**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 необхідно врахувати прогноз маркетологів у результаті зміни попиту на продукцію (табл. 2), тому слід розрахувати можливий приріст прибутку за два роки у разі максимального збільшення обсягів виробництва.

Етап 3. У табл. 6 наведені 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., розрахунки доцільно внести в табл. 8.

Таблиця 8

**Приріст прибутку при максимально можливому збільшенні обсягів виробництва та зниженні собівартості (без урахування зростання обсягів)**

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

На цьому етапі необхідно в табл. 8 відобразити і можливі зміни попиту за два роки згідно прогнозів маркетологів.

Етап 4. Аналізуємо дані, отримані в результаті розрахунків етапів 2 та 3 і визначаємо, випуск якого виробу необхідно збільшувати в першу чергу. Пріоритетним є той виріб, за яким значення максимально

можливого зростання прибутку і максимально можливого зниження собівартості є найбільшими.

Таким чином, за тим виробом, за яким приріст прибутку буде максимальним, необхідно вживати заходів щодо збільшення обсягів згідно табл. 3. Виріб, за яким зниження собівартості виявиться найзначнішим, буде пріоритетним під час впровадження заходів з залученням капіталовкладень.

Етап 5. Один із варіантів планування виробничої програми передбачає збільшення випуску одного виробу за рахунок скорочення виробництва іншого (табл. 3).

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

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

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

Етап 7. Слід звернути увагу на те, що збільшення обсягів виробництва, а значить і прибутку того чи іншого виробу може бути виконано тільки в тому випадку, коли прогнозований попит обсягу виробництва для відповідного виробу більший або дорівнює можливому збільшенню випуску згідно табл. 3. Якщо попит менше, то необхідно проводити коригування даних. Треба також розрахувати, наскільки можливо збільшити обсяги виробництва після реалізації першого заходу на наступних етапах виконання завдання.

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

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

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

$kp_1$  – індекс можливого зростання (або зниження) обсягів виробництва у ході реалізації першого заходу.

Наприклад, на попередньому етапі ми змінювали обсяги тільки за двома виробами: А і В. Згідно прогнозу маркетологів доцільно в цілому збільшувати обсяг виробу В на 15 %, а підприємство може збільшити обсяг без залучення капітальних вкладень тільки на 12 % (табл. 3), тому коефіцієнт коригування обсягів за виробом В становить:

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

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

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

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

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. З іншого боку більш повне використання обладнання вимагає і більших витрат на його обслуговування, ремонт і т. ін. Тому впровадження такого заходу спричиняє збільшення собівартості. Однак, необхідно врахувати попередні дані й у разі, якщо попит не був покритий на 100 %, слід перерахувати можливі зміни в обсягах виробництва за цими виробами.

У табл. 4 передбачені 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 не має сенсу збільшувати випуск виробів саме на 5 % або 9 % і т. ін. Відповідно, якщо випуск слід збільшити наприклад, менш ніж на

5 %, то і зміни в собівартості теж будуть нижчими наведених у табл. 4. У таких випадках необхідно встановити, яке збільшення собівартості відповідає саме необхідному збільшенню обсягів виробництва за конкретним виробом. Для цього застосовується метод екстраполяції та інтерполяції.

Екстраполяція – це один із методів прогнозування, що дозволяє визначити значення функції (в нашому випадку це собівартість) в 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 знаходження проміжних значень функції (в нашому випадку собівартості) в рамках певного інтервалу. Так, наприклад, якщо необхідно збільшити обсяг на 6 % (а у 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;

- скорегувати відсоток збільшення собівартості на отриманий коефіцієнт.

Під час проведення розрахунків нової собівартості необхідно 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. 4 (або методом екстраполяції) за рахунок проведення певних заходів.

Під час впровадження другого заходу слід пам'ятати, що більш повне використання обладнання (а значить і збільшення собівартості) можливо тільки за одним із виробів. Тому необхідно 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 (табл. 4), можна спробувати збільшити обсяг випуску виробу В до 15 %. Мінімальне збільшення випуску виробу В відповідно табл. 4 – 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:

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

Тоді собівартість виробу В ( $\Delta C_B^2$ ) відповідно до табл. 4 і отриманого коефіцієнта збільшиться на 0,2 %:

$$\Delta C_B^2 = 0,37 \times 0,54 = 0,2 \%$$

Далі слід зробити нові розрахунки обсягу виробництва у вартісному вираженні, загальної зміни собівартості (вона змінюється за рахунок збільшення обсягу виробництва виробу та даних табл. 4), а також розрахувати нову масу прибутку за цим виробом.

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

У першу чергу слід проаналізувати можливість і доцільність вкладення коштів у збільшення обсягів (табл. 5). На основі попередніх розрахунків і даних маркетологів зі зміни попиту необхідно визначити, 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 необхідно використовувати максимальний прибуток. Використовуючи вихідні дані (табл. 5) і дані попередніх розрахунків можна оцінити, яким

буде збільшення прибутку в кожному випадку окремо за виробами. Але для попереднього аналізу в першу чергу доцільно звернути увагу на максимально можливе збільшення обсягів (а значить і прибутку), яке досягається при вкладенні всіх 2,0 млн грн. Гроші також можна помістити в банк на депозит, а банківські відсотки додати до прибутку. Порівняти який варіант виявиться найбільш вигідним з точки зору максимізації прибутку.

Ще одним заходом, спрямованим на збільшення прибутку, є зниження собівартості (табл. 6). Для реалізації такого заходу також потрібні додаткові капіталовкладення. Для того, щоб оцінити собівартість якого виробу необхідно зменшувати, треба розрахувати максимально можливе зниження собівартості (тобто під час вкладання 2,0 млн грн). Такі попередні розрахунки вже робилися раніше (див. табл. 8, етап 3). Аналізуючи вихідні дані (табл. 6) можна оцінити якою буде економія за умови зниження собівартості (а значить і зростання прибутку) в кожному випадку окремо за виробами. Але як і в попередній ситуації, в першу чергу 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. 5 і 6 показує, що як зростання обсягів, так і зниження собівартості нерівномірно. Так, 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 %. Аналогічне становище і зі зниженням собівартості. Це дозволяє на основі аналізу цих таблиць шляхом комбінації різних варіантів рішень досягти більш ефективного вкладення коштів.

Необхідно запропонувати і розрахувати декілька можливих комбінованих варіантів засвоєння додаткових коштів, щоб вибрати кращий або довести доцільність найпростішого варіанта. Під час вибору тієї чи іншої комбінації треба зробити обґрунтування, чому саме така комбінація обрана. Порівняні результати всіх запропонованих варіантів змін у виробництві за умови здійснення капіталовкладень доцільно вивести в табл. 9.

Етап 10. На останньому етапі виконання розрахункової частини необхідно перерахувати всі заходи, які реалізуються, та їх послідовність.

Крім того, необхідно розрахувати всі зміни прибутку, обсягів виробництва і собівартості за кожним виробом і за підприємством в цілому. У результаті проведених розрахунків зміни прибутку підприємства за кожним заходом склали (табл. 10).

Таблиця 9

**Зміна прибутку в результаті впровадження заходів  
з використанням капіталовкладень**

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

Таблиця 10

**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 оцінюється за 100-бальною накопичувальною системою оцінювання. Рейтингова оцінка курсової роботи містить формальний і змістовний критерії (табл.11).

Таблиця 11

**Критерії оцінювання курсової роботи**

Критерії оцінювання	Бали
<b>Формальні критерії</b>	



Правильність оформлення	5
Дотримання термінів здавання курсової роботи	15
Уміння підбирати необхідну літературу, використання сучасної літератури	10
<b>Разом за формальними критеріями</b>	<b>30</b>
<b>Змістовні критерії</b>	
Обґрунтування актуальності	5
Правильність формулювання цілей і завдань	5
Відповідність змісту заявленої теми	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
<b>Разом за змістовними критеріями</b>	<b>50</b>
<b>Захист курсової роботи</b>	
Володіння інформацією й уміння подати матеріал	10
Відповіді на питання	10
<b>Разом за захист курсової роботи</b>	<b>20</b>
<b>Усього за курсову роботу</b>	<b>100</b>

Максимально можлива оцінка виконання формальних критеріїв оцінювання курсової роботи складає 30 балів а змістовних - 50 балів; мінімально необхідний бал – 55 балів.

Захист курсової роботи організовується на кафедрі менеджменту, логістики та інновацій за 1-2 тижні до екзаменаційного періоду згідно з графіком, затвердженим завідувачем кафедри.

Захист курсової роботи відбувається у формі презентації виконаної курсової роботи до 7-10 хвилин, під час якої здобувач розкриває мету, завдання і актуальність даного дослідження, коротко подає матеріал, використані методики та отримані результати дослідження, надає відповіді на запитання членів комісії. Максимально можлива оцінка захисту курсової роботи – 20 балів; мінімально необхідний бал – 5 балів.

Підсумкова оцінка за курсову роботу з навчальної дисципліни «Менеджмент» виставляється за 100-бальною накопичувальною системою оцінювання.

## 8. Рекомендована література

## Основна

1. Афанасьєв Н. В. Менеджмент [Електронний ресурс] : навч.-практ. посіб. для самостійного вивчення дисципліни у схем., табл., тестах та завданнях / М. В. Афанасьєв, І. Я. Іпполітова, В. В. Ушкальов, І. Г. Муренець ; за заг. ред. В. В. Ушкальова; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. - Електрон. текстові дан. (11,7 МБ). - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. - 391 с. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26540>.
2. Краснокутська Н. С. Менеджмент : навч.посіб. / Н. С. Краснокутська, О. М. Нащекіна, О. В. Замула та ін. - Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. - 231 с.
3. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. С. Кузьмін, О. Г. Мельник. - 2-ге вид., випр. та допов. - Київ : Академвидав, 2017. - 464 с.
4. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. - 3-тє вид., допов. і переробл. - Львів: Нац. ун-т "Львів, політехніка"; Інтелект-захід, 2017. - 464 с.
5. Менеджмент : Підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. - Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». - Житомир: Вид-во «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. Палехата ін.- Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. - 528 с.
8. Шкільняк М. М. Менеджмент: підручник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. - Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. - 258 с.
9. Ястремська О.М. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами: монографія. / О. М. Ястремська, О. П. Куліков, А. С. Тутова. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. - 324 с. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30355>

## Додаткова

10. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент: навч.посіб. / З. М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. - Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. - 210 с.

11. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
12. Осовська Г. В. Менеджмент: підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ: Кондор, 2015. – 563 с.
13. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Є. Ю. Петруня ; за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
14. Потьомкін С. К. Менеджмент : навч. посіб. / С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, К. О. Яндола. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 276 с.
15. Скібіцька Л. І. Менеджмент: навч. посіб / Л. І. Скібицький, О. М. Скібицька. – К. : Центр учбової літератури, 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. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2015 – 608 с.
18. Пилипенко А. А. Менеджмент : підручник / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 456 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 БізнесІнформ. – Режим доступу : <http://www.liga.net>.
22. Нормативні акти України. – Режим доступу : <http://www.nau.kiev.ua>.
23. Офіційний портал Верховної Ради України. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
24. Сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://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

(повна назва кафедри)

## КУРСОВА РОБОТА

### з Менеджменту

(назва дисципліни)

на тему: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Студента (ки) \_\_\_ курсу групи \_\_\_\_\_

Спеціальності 073 «Менеджмент» ОП \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Керівник \_\_\_\_\_

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Кількість балів: \_\_\_\_\_

Члени комісії

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

м. Харків – 2024 рік

## Зміст

Вступ	3
1. Методичні рекомендації до виконання курсової роботи	5
2. Вимоги до оформлення тексту	8
3. Основні етапи виконання курсової роботи	15
4. Тематика курсових робіт	15
5. Методика виконання розрахункового завдання "Розробка стратегічного плану випуску виробів"	23
6. Методичні рекомендації до виконання практичної частини курсової роботи	30
7. Критерії оцінювання курсової роботи	39
8. Рекомендована література	40
Додатки	43

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

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

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

Відповідальний за видання *О.М. Ястремська*

Редактор

Коректор

План 2024 р. Поз. № 43 ЕВ. Обсяг 45 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.*