

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

## МЕНЕДЖМЕНТ 2

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

Укладачі:

Миронова Ольга Миколаївна

Кривобок Катерина Володимирівна

Нечипорук Оксана Василівна

Відповідальний за видання

Лепейко Тетяна Іванівна

Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2024

УДК 005(072.034)

M50

**Укладачі :** О.М. Миронова, К. В. Кривобок, О.В. Нечипорук

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту та бізнесу.  
Протокол № 1 від 25.08.2023 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Менеджмент 2** [Електронне видання] : методичні  
M50 рекомендації до виконання курсової роботи для здобувачів  
вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої  
програми "Бізнес-адміністрування» першого (бакалаврського)  
рівня / укладачі О.М. Миронова, К. В. Кривобок, О. В. Нечипорук.  
– Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. – 41 с. (українською)

Подано перелік тем для виконання курсової роботи. Розглянуто основні моменти, які допоможуть здобувачам у підготовці та захисті курсових робіт з навчальної дисципліни. Наведено зміст та вимоги до написання курсової роботи.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми "Бізнес-адміністрування» першого (бакалаврського) рівня.

**УДК 005(072.034)**

© Харківський національний економічний  
університет імені Семена  
Кузнеця, 2024

## ВСТУП

Навчальна дисципліна «Менеджмент 2» спрямована на вивчення особливостей процесу прийняття управлінських рішень менеджерами на підприємствах, в організаціях, установах, на аналіз сутності процесу комунікацій під час управління компаніями, на сутність поняття лідерства, а також на оцінку ефективності управління організаціями.

У процесі навчання здобувачі отримують необхідні знання під час лекційних занять, виконують завдання щодо практичного застосування одержаних знань. Вивчення теоретичних положень навчальної дисципліни «Менеджмент 2» потребує закріплення їх за допомогою практичних і лабораторних занять і це складає значну частину дисципліни.

Ці методичні рекомендації з написання курсової роботи, спрямовані на оволодіння здобувачами методами самостійного дослідження та практичне використання теоретичних знань при проведенні наукового дослідження в процесі написання курсової роботи.

Відповідно до навчального плану спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Бізнес-адміністрування» вивчення здобувачами навчальної дисципліни «Менеджмент 2» завершується виконанням курсової роботи, яка займає особливе місце в системі діагностики якості підготовки фахівців.

Курсова робота спрямована на розвиток самостійної діяльності та аналітичних здібностей здобувачів. Курсова робота дозволить здобувачам поглибити та систематизувати свої теоретичні та практичні знання у сфері управлінської діяльності, а також покращити навички з прийняття управлінських рішень.

При виконанні курсової роботи здобувач повинен продемонструвати вміння користуватися нормативними документами та спеціальною науковою літературою, грамотно формулювати та висловлювати думки, робити судження та обґрунтовані пропозиції, робити відповідні розрахунки та вміти робити висновки.

Мета методичних рекомендацій – формування у здобувачів знань загальних основ, оволодіння методами самостійного дослідження,

практичне застосування теоретичних знань для прийняття конкретних управлінських рішень.

Ці вказівки мають на меті швидко й легко дати здобувачам необхідну інформацію та навички, щоб здобувачі могли впевнено писати, використовуючи стиль і структуру курсових робіт.

Таблиця 1

**Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна**

Результати навчання	Компетентності, якими повинен володіти здобувач вищої освіти
PH3.	ЗК4.
	ЗК5.
	СК5.
	СК7.
	СК10.
	СК12.
PH4.	ЗК4.
PH6.	СК10.
PH7.	СК3.
	СК7.
	СК20.
PH9.	СК8.
PH16.	ЗК5.
PH17.	ЗК3.
	ЗК5.
	ЗК10.
PH21.	СК2.

де 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;  
 СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища;  
 СК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації;  
 СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;

СК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом;

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

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

СК20. Здатність формування ефективних процедур та комунікаційних механізмів міжособистісної взаємодії в бізнес-середовищі у тому числі для адаптування до нових ситуацій;

РН3 Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства;

РН4. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень;

РН6 Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень;

РН7. Виявляти навички організаційного проектування;

РН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;

РН16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним;

РН17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера;

РН21. Демонструвати комунікативні, дослідницькі, технологічні та крос-культурні навички, необхідні для аналізу бізнес-ситуацій, готувати, обґрунтовувати і презентувати управлінські рішення.

# МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

## 1. Порядок виконання курсової роботи

Для успішного виконання курсової роботи з навчальної дисципліни «Менеджмент 2» здобувач має чітко дотримуватися таких рекомендацій.

Курсова робота виконується у такій послідовності:

вибір теми курсової роботи;

вивчення літератури за темою;

складання плану роботи;

ознайомлення з алгоритмом виконання розрахунків;

написання та оформлення роботи;

подання курсової роботи керівнику для рецензування;

захист курсової роботи.

Курсова робота виконується самостійно за консультації наукового керівника в процесі вивчення здобувачами навчальної дисципліни відповідно до навчального процесу. Курсова робота передбачає наявність таких елементів дослідження: тема, актуальність, предмет і об'єкт дослідження, практична значущість, комплексний системний підхід до вирішення завдань дослідження, теоретичне використання сучасної методології та науки, наявність відповідних розрахунків, обґрунтування висновків, наявність елементів творчості.

Тема курсової роботи має стати однією з актуальних проблем сучасного менеджменту. Здобувач може вибрати тему курсової роботи зі списку тем. Вибір теми роботи вимагає дотримання наступних вимог:

актуальність – ступінь своєчасності дослідження даної теми; це необхідна (хоча і недостатня) умова корисності результату дослідження. Актуальність заснована на необхідності вирішення проблеми, що виникла на практиці;

достовірність – відповідність даних і результатів дійсності;

особистий інтерес – важливість для здобувача дослідження певної проблеми.

**Об'єкт** дослідження – це процес або явище, що створює проблемну ситуацію або вимагає більш детального знання.

**Предмет** – це методи, прийоми та технології, що дозволяють розкрити сутність процесу або явища та прийняти відповідні управлінські рішення .

**Метою курсової роботи** є кінцевий результат, на досягнення якого вона спрямована. Воно має бути адекватно виражене в темі курсової роботи, що містить у цілому очікувані результати та наукові завдання.

Основними завданнями виконання курсової роботи є:

ознайомитися з вимогами до організації та проведення наукового дослідження, підготовки та оформлення курсової роботи як виду наукового дослідження;

опрацювати методiku виконання курсової роботи з основними джерелами інформації та науковою літературою;

обґрунтувати актуальність, наукову та практичну значущість обраної для дослідження теми;

отримати знання та навички використання методології дослідження та оформлення теоретичних та експериментальних результатів у формі курсової роботи;

набути вміння самостійно аналізувати методiku проведення досліджень;

набути вміння застосування методів та прийомів прийняття управлінських рішень;

набути знань і навичок обґрунтування та пояснення необхідного рівня ключових результатів, які підтверджують актуальність та своєчасність дослідження;

набути навичок та вмінь обґрунтування висновків щодо управлінських рішень;

ознайомитися з вимогами до підготовки та порядком захисту курсової роботи.

Комплексний системний підхід до розробки курсової роботи передбачає, що предмет дослідження розглядається з різних точок зору – з позиції теоретичної бази та практичного досвіду, умов його впровадження на підприємстві, аналізу, обґрунтування, вдосконалення – у тісному взаємозв'язку та єдиній логіці викладення.

## 2. Оцінювання курсової роботи

Курсова робота оцінюється за такими критеріями:

самостійність виконання;

логічність і детальність плану;

повнота і глибина розробки теми;

наявність ілюстрацій (таблиць, рисунків, схем тощо);

кількість використаних джерел (не менше десяти);

використання цифрової інформації та відображення практичного досвіду;

наявність конкретних пропозицій;

наявність відповідних розрахунків;

наявність побудованого дерева рішень;

наявність та обґрунтованість висновків щодо прийняття управлінського рішення;

якість оформлення;

презентація результатів;

захист.

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).

Якість виконання курсової роботи оцінюється відповідно до вимог:

своєчасне надання курсової роботи на кафедру. Дедлайн визначається щорічно – за 4 тижні до закінчення семестру;

зміст курсової роботи повинен відповідати вимог до змісту;

теоретичне узагальнення наявних підходів до вирішення проблемної ситуації та використання передової сучасної методології і науково-методичного інструментарію;

дотримання алгоритму розрахунків;



побудова дерева рішень згідно з методологією;  
обґрунтовані висновки після розрахунків;  
курсowa робота повинна бути зроблена відповідно до вимог, що ставляться до курсової.

Максимально можлива оцінка якості виконання курсової роботи – 60 балів (30 балів за теоретичну частину та 30 балів за практичну частину); мінімально необхідний бал – 35 балів.

Захист курсової роботи організовується на кафедрі менеджменту та бізнесу за два тижні до екзаменаційного періоду згідно з графіком, затвердженим завідувачем кафедри.

Захист – презентація виконаної курсової роботи. Під час захисту курсової роботи здобувач повинен вміти відповісти на питання про методику дослідження, його основні результати та оцінити перспективи подальших досліджень. Максимально можлива оцінка захисту курсової роботи – 40 балів; мінімально необхідний бал – 25 балів.

Підсумкова оцінка за курсову роботу з навчальної дисципліни «Менеджмент 2» виставляється за 100-бальною бальною накопичувальною системою оцінювання.

### **3. Вимоги до структури та змісту курсової роботи**

#### **Вимоги до структури курсової роботи**

Курсова робота виконується на основі вивчення вітчизняної та зарубіжної літератури за спеціальністю : книги, періодичні видання, наукові публікації, законодавчі акти, спеціальна література, а також підручники (як допоміжне джерело, використовуються нечасто), статистичні дані тощо.

Курсова робота повинна містити такі розділи (у порядку, зазначеному нижче):

1. Титульний аркуш дипломної роботи. Виконується за уніфікованою формою (**Додаток А**) з підписами всіх (здобувача та членів комісії).
2. Зміст курсової роботи.
3. Вступ.

4. Основна частина, яка складається з теоретичної та практичної частин.

5. Висновки.

6. Список літератури.

7. Додатки.

Структура курсової роботи та обсяг окремих її розділів залежать від конкретної теми дослідження, але її необхідно формувати з дотриманням таких умов:

обсяг роботи 25 – 30 печатних сторінок (включаючи літературу та без додатків);

допоміжні таблиці, технічну документацію розміщувати в додатках; кількість сторінок в окремих розділах чітко не регламентується, але має відповідати вимогам достатньої інформативності та обґрунтованості рішень і висновків.

Курсова робота складається з розділів і підрозділів. У кінці кожного розділу формулюються висновки.

Зміст кожного розділу залежить від теми курсової роботи та плану курсової роботи, погодженого з науковим керівником. Проте існують загальні вимоги до розміру кожного розділу, наведені нижче.

Приблизна кількість сторінок у розділах така:

вступ: 1 – 2 сторінки;

теоретичний розділ: 10 – 15 сторінок;

практичний розділ: 7 – 10 сторінок;

висновки: 1 – 2 сторінки.

## **Вимоги до змісту розділів курсвої роботи**

### **Вступ**

Вступ – це короткий розділ (зазвичай не більше 1-2 сторінок), призначений для інформування читача про актуальність дослідження та включає коротку історію або відповідну передумову, яка веде до формулювання проблеми, яка розглядається.

Мета вступу – надати достатню довідкову інформацію, щоб читач міг зрозуміти й оцінити результати дослідження.

У вступі викладено актуальність і практичну значущість обраної теми дослідження, визначено мету та завдання, об'єкт, предмет дослідження, коротко описано методи та джерела інформації, використані для дослідження, отримані результати, які містять елементи новизни (пропозиції).

Обґрунтування актуальності має бути коротким. Кількох речень достатньо, щоб висловити головну думку.

Вступ містить формулювання мети курсової роботи та завдань, які необхідно вирішити для досягнення цієї мети.

Об'єктом курсової роботи є процес або явище, що породжує проблемну ситуацію та обране для дослідження. Предмет курсової роботи визначає тему курсової роботи.

У вступі також міститься перелік методів дослідження, які використовуються в курсовій роботі. Методи дослідження слід не просто перелічувати окремо від змісту, а коротко описати, що саме досліджується кожним із методів.

## **Основний розділ**

Основний розділ курсової роботи складається з теоретичних основ обраної теми (аналіз та порівняння різних точок зору) та практичного застосування (прийняття управлінських рішень). Назва кожного розділу має відображати характер висвітлюваних питань. Не допускається використання назв «теоретична секція», «практична секція» тощо.

**Теоретичний розділ** повинен містити 2 підрозділи. У підрозділах першого розділу курсової роботи необхідно викласти загальнотеоретичні підходи до проблеми з використанням аналізу літератури з предмету дослідження, обов'язково з використанням посилань на цитовані джерела. Бажано порівнювати різні точки зору, використовувати опубліковані статистичні дані. Основні положення теоретичного аналізу необхідно звести у вигляді аналітичних таблиць. Текст бажано

проілюструвати графічними матеріалами: схемами, графіками, алгоритмами, діаграмами.

Тематика для теоретичної частини курсових робіт щорічно розробляється, переглядається та уточнюється кафедрою менеджменту та бізнесу відповідно до сучасних тенденцій у сфері управління, а також виходячи зі змісту навчальної дисципліни «Менеджмент 2». Деякі орієнтовні теми для дослідження представлені нижче.

### **Перелік тем курсової роботи**

1. Роль комунікацій у менеджменті.
2. Прийняття рішень як неодмінна складова управлінської діяльності.
3. Методи та засоби прийняття рішень.
4. Менеджер: професія та особистість.
5. Особа та організація.
6. Поведінка людей в організації.
7. Лідерство в організації.
8. Стилi керівництва.
9. Ефективне управління командою як важлива складова успіху компанії.
10. Формальні та неформальні групи в організаціях.
11. Управління конфліктами в організації.
12. Організаційна культура.
13. Етика в менеджменті.
14. Влада і вплив в управлінні.
15. Управління маркетингом на підприємстві.
16. Управління інноваційною діяльністю на підприємстві.
17. Управління персоналом.
18. Управління якістю.
19. Управління змінами в організаціях.
20. Шляхи вдосконалення організації управління.
21. Бенчмаркінг як інструмент управління.
22. Роль ключових компетенцій в організації.

23. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).
24. Роль аутсорсингу в підвищенні ефективності організації.
25. Скорочення як ефективний інструмент бізнесу.
26. Злиття та поглинання в сучасному бізнесі.
27. Управління задоволеністю та лояльністю клієнтів.
28. Обслуговування клієнтів як спосіб підвищення конкурентоспроможності бізнесу.
29. Сценарне та непередбачене планування в бізнесі.
30. Управління ланцюгом поставок.
31. Роль стратегічних альянсів у розвитку бізнесу.
32. Відкриті інновації як спосіб підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

У процесі виконання курсової роботи здобувач повинен якомога більше охопити теоретичні питання обраної теми.

Основними принципами дослідження є науковість та об'єктивність.

Аналіз статистичних даних, ретельний аналіз фактів і врахування існуючих взаємозв'язків у процесі інтерпретації результатів і формулювання висновків.

Принцип об'єктивності означає, що здобувач вивчає тему курсової роботи в безперервному зв'язку з практикою, підтверджуючи статистику і факти. Для виконання курсової роботи здобувачі можуть використовувати матеріали літературних джерел та офіційної статистики.

**Другий розділ – практична частина** – завдання щодо прийняття управлінських рішень. Присвячена оволодінню практичних навичок з прийняття управлінських рішень за допомогою побудови дерева рішень, а також аналізу прийнятих раніше рішень.

Практична частина курсової роботи складається з 2-х частин:

1. Розрахункове завдання «Прийняття рішень за допомогою «дерева рішень».
2. Практичне завдання «Аналіз прийнятих раніше рішень».

## Розрахункове завдання «Прийняття рішень за допомогою «дерева рішень»

На основі вихідних даних провести розрахунки та побудувати дерево рішень. На основі отриманих результатів зробити висновок про доцільність прийняття одного з альтернативних рішень. Висновки повинні бути обґрунтованими та детально описаними.

### **Завдання для розрахунку**

**Мета завдання:** набути навички застосування методу дерева рішень для прийняття управлінських рішень.

**Завдання:** згідно варіанту (обирається на основі номеру прізвища здобувача у списку академічної групи, повинен бути узгоджений з керівником) визначити стратегію підприємства.

#### **Умова:**

Підприємство має на меті освоєння нових видів діяльності маючи на це відповідні ресурси в розмірі  $Q_A$  грн. Можливими стратегічними напрямками в даному випадку можуть бути:

**стратегія “А”** – відмова підприємства від розширення кола діяльності та збереження наявних ресурсів;

**стратегія “Б”** – реалізація принципово нового проекту з метою виробництва нового продукту чи надання нових послуг з можливістю отримання позитивного результату в розмірі  $Q_B$  грн. з ймовірністю  $p_{пБ}$  та можливістю отримання негативного результату ( $R$ ) з ймовірністю  $p_{нБ}$ ;

**стратегія “В”** – освоєння вже існуючих на ринку видів діяльності з можливістю отримання позитивного результату в розмірі  $Q_B$  грн. з ймовірністю  $p_{пВ}$  та можливістю отримання негативного результату ( $R$ ) з ймовірністю  $p_{нВ}$ ;

**стратегія “Г”** – звернення за відповідною інформацією про ринкову кон'юнктуру до консалтингових організацій і тоді:

- в разі отримання негативного прогнозу щодо перспектив диверсифікації – відмова від її здійснення,

- в разі отримання позитивного прогнозу – використання наявних ресурсів на здійснення нових видів діяльності з можливістю отримання позитивного результату в розмірі  $Q_r$  грн. з ймовірністю  $p_{пг}$  та можливістю отримання негативного результату ( $R$ ) з ймовірністю  $p_{нг}$ .

На основі вхідних даних визначити оптимальну стратегію диверсифікації діяльності підприємства.

Керуючись даними таблиці 2 **потрібно**:

1. Побудувати дерево рішень.
2. Розрахувати очікувану корисність альтернативних стратегій.
3. Визначити оптимальну стратегію диверсифікації діяльності підприємства.
4. Зробити висновки, обґрунтувати їх.
5. Надати рекомендації менеджерам підприємства щодо реалізації обраної стратегії.

### ***Методичні рекомендації до виконання завдання***

**Дерево рішень** – це графічне зображення послідовності рішень і станів середовища з указівкою відповідних ймовірностей та виграшів для будь-яких комбінацій альтернатив і станів середовища.

Процес прийняття рішень за допомогою дерева рішень у загальному випадку припускає виконання п'яти етапів:

Етап 1. Формулювання завдання.

Насамперед необхідно відкинути всі фактори, що не стосуються проблеми, а серед безлічі тих, що залишилися, виділити істотні і несуттєві. Це дозволить привести опис завдання прийняття рішення у форму, що піддається аналізу. Повинні бути виконані такі основні процедури: визначення можливостей збору інформації для експериментування і реальних дій; складання переліку подій, що з певною ймовірністю можуть відбутися; установлення тимчасового порядку розташування подій, у наслідках яких міститься корисна і доступна інформація, і тих послідовних дій, які можна розпочати.

Етап 2. Побудова дерева рішень.

Таблиця 2

## Варіанти вхідних даних для визначення очікуваної корисності альтернативних стратегій

Варіант	Стратегії										Негативний результат	Витрати
	А	Б			В			Г				
		Позитивний результат		Негативний результат	Позитивний результат		Негативний результат	Позитивний результат		Негативний результат		
		$Q_A$	$Q_B$	$p_{лБ}$	$p_{нБ}$	$Q_B$	$p_{лВ}$	$p_{нВ}$	$Q_G$	$p_{лГ}$		
1	55000	340000	0,13	0,87	144000	0,37	0,63	193000	0,31	0,69	2000	15000
2	40000	139000	0,19	0,81	78000	0,24	0,76	93000	0,41	0,59	-4000	5000
3	76000	327000	0,12	0,88	134000	0,28	0,72	182000	0,35	0,65	6000	10000
4	63000	412000	0,12	0,88	232000	0,32	0,68	277000	0,34	0,66	15000	18000
5	77000	511000	0,11	0,89	248000	0,25	0,75	314000	0,31	0,69	7400	17000
6	78000	350000	0,17	0,83	176000	0,37	0,63	220000	0,44	0,56	5700	16000
7	57000	306000	0,19	0,81	179000	0,21	0,79	211000	0,31	0,69	-5100	11000
8	76000	573000	0,2	0,8	315000	0,28	0,72	380000	0,48	0,52	-6500	14000
9	84000	331000	0,1	0,9	176000	0,24	0,76	215000	0,39	0,61	6100	10000
10	42000	207000	0,14	0,86	93000	0,23	0,77	122000	0,42	0,58	-13000	8000
11	33000	166000	0,18	0,82	67000	0,36	0,64	92000	0,45	0,55	13000	5000
12	41000	202000	0,15	0,85	82000	0,28	0,72	112000	0,41	0,59	17000	7000
13	29000	168000	0,15	0,85	92000	0,38	0,62	111000	0,33	0,67	2800	3000
14	51000	175000	0,12	0,88	74000	0,26	0,74	99000	0,38	0,62	-6000	9000
15	59000	220000	0,12	0,88	114000	0,32	0,68	141000	0,46	0,54	-9000	12000
16	60000	210000	0,12	0,88	100000	0,31	0,69	128000	0,35	0,65	-29000	15000
17	18000	140000	0,18	0,82	72000	0,25	0,75	89000	0,42	0,58	14000	4000
18	58000	366000	0,12	0,88	162000	0,4	0,6	213000	0,37	0,63	4000	8000
19	56000	447000	0,18	0,82	181000	0,28	0,72	248000	0,42	0,58	15000	13000
20	23000	159000	0,19	0,81	84000	0,3	0,7	103000	0,45	0,55	-20000	6000
21	24000	127000	0,1	0,9	68000	0,38	0,62	83000	0,43	0,57	-23000	4000
22	77000	549000	0,2	0,8	313000	0,32	0,68	372000	0,4	0,6	7000	12000
23	69000	307000	0,13	0,87	150000	0,33	0,67	189000	0,44	0,56	-5600	7000
24	79000	464000	0,12	0,88	227000	0,28	0,72	286000	0,31	0,69	8000	13000
25	27000	176000	0,2	0,8	87000	0,31	0,69	109000	0,46	0,54	-22000	3000



Етап 3. Оцінка імовірностей станів середовища, тобто зіставлення шансів виникнення кожної конкретної події. Слід зазначити, що вказані імовірності визначаються або на підставі наявної статистики, або експертним шляхом.

Етап 4. Установлення виграшів (чи програшів, як виграшів зі знаком мінус) для кожної можливої комбінації альтернатив (дій) і станів середовища.

Етап 5. Вирішення завдання.

«Дерево рішень» складається з ряду вузлів і гілок, які з них виходять. Квадрати позначають пункти прийняття рішень, кола – можливі події, а дуги – відповідають переходам між логічно пов'язаними рішеннями і випадковими подіями. З вершин-рішень (квадратів) виходить стільки дуг, скільки є варіантів (альтернатив); вибір конкретної дуги (варіант рішення). З вершин-подій також може виходити кілька дуг. Але тут вже вибір здійснюється випадковим чином відповідно до заданих ймовірностями окремих випадків.

Гілками дерева ставлять у відповідність суб'єктивні та об'єктивні оцінки можливих подій. Йдучи вздовж побудованих гілок, оцінюють кожен шлях, як правило, на основі ймовірностей, і з усіх можливих оцінок обирають варіант дій з найменшою ймовірністю. При цьому кількісну оцінку одержує кожен варіант.

У процесі побудови дерева використовується два види гілок: гілка рішень і гілка результатів. Гілка рішень передбачає прийняття того чи іншого рішення і позначається у вигляді вершини з гілками, що відходять від неї (рішеннями). Гілка подій малюється тоді, коли зовнішні фактори визначають, яка з можливих випадкових подій відбудеться.

Ідея методу «дерева рішень» полягає у тому, що просуваючись гілками дерева у напрямку справа наліво (тобто від вершини дерева до першої точки прийняття рішення):

а) спочатку розрахувати очікуваний результат ( $EV$ ) по кожній гілці дерева:

$$EV_N = Q_N \times p_{\pi N} + (-R) \times p_{\text{H}N} - B, \quad (1)$$

де  $p_{п N}$  – ймовірність настання події;

$Q_N$  – величина виграшу  $N$ -ї альтернативи;

$R$  – величина втрат;

$B$  – величина витрат.

б) порівнюючи ці очікувані результати, зробити остаточний вибір найкращої альтернативи.

Алгоритм побудови «дерева рішень» має такий вигляд.

На першому етапі формулюємо завдання. Відкидаємо ті, що не відносяться до проблеми чинники, а що залишилися потрібно поділити на суттєві і несуттєві; визначити можливості збору інформації для експериментування реальних дій; скласти перелік подій, які з певною ймовірністю можуть відбутися: встановити тимчасовий порядок подій, в результатах яких міститься корисна і доступна інформація, і тих послідовних дій, які можна зробити.

На другому етапі потрібно побудувати «дерево рішень». Воно складається з двох основних частин: «рішень» і «імовірнісних подій».

Суть третього етапу полягає в оцінці ймовірностей станів середовища, тобто зіставленні шансів виникнення кожної конкретної події.

Встановлення виграшів (або програшів, як виграшів зі знаком мінус) для кожної можливої комбінації альтернатив (дій) станів середовища становлять четвертий етап.

На п'ятому етапі вирішується завдання – вибір однієї з альтернатив.

Після того, як дерево рішення побудовано, воно аналізується справа наліво, тобто починати треба з останнього прийнятого рішення. Для кожного рішення вибирається альтернатива з найбільшим показником віддачі (або з найменшими витратами). Якщо за прийняттям рішення слід кілька можливих варіантів подій, то вибирається альтернатива з найбільшим очікуваним результатом (або з найменшими очікуваними витратами).

Метод оцінки «дерева рішень» містить наступні чинники:

діаграма у формі дерева рішень використовується для ілюстрації структури ризику і логіки рішення завдання;

вірогідність вказують для ймовірності виникнення кожної гілки дерева;

очікуваний результат ( $EV$ ) розраховується для кожної гілки, і потім видається підсумкова  $EV$  для завдання;

метод може бути використаний, щоб включити можливі результати майбутніх випробувань і відповідних рішень управління в оцінку вартості; включена можливість відмови від впровадження заходів.

Метод дерева рішень застосовується в ситуаціях, в яких результати одного рішення впливають на подальші рішення. Тобто «дерево рішень» – зручний метод для проведення та прийняття послідовних дій. Оцінка альтернатив у випадку, коли дії, що робляться на одній стадії, залежить від дій, які потрібно зробити на попередній, є досить складною. Побудова «дерева рішень» найчастіше використовується для аналізу проектних (стратегічних) управлінських рішень з урахуванням ризиків.

### **Приклад розв'язання завдання**

Керівництво підприємства для випуску нової продукції має три альтернативи: побудувати новий цех; переобладнати старий цех; продати патент іншому підприємству. Розмір виграшу, що підприємство може одержати, залежить від сприятливого або несприятливого стану ринку (табл. 3).

Таблиця 3

#### **Вихідні дані**

№ альтернативи	Дії підприємства	Сприятливий стан ринку ( $p=0,6$ )	Несприятливий стан ринку ( $p=0,4$ )
1.	Будівництво нового цеху	+500 000	-400 000
2.	Переобладнання старого цеху	+100 000	-50 000
3.	Продаж патенту	+40 000	+40 000

Для вибору кращої альтернативи фірма зібрала необхідну інформацію і побудувала дерево рішень, як показано на рисунку 1.

Аналіз графіка починаємо, просуваючись справа наліво.

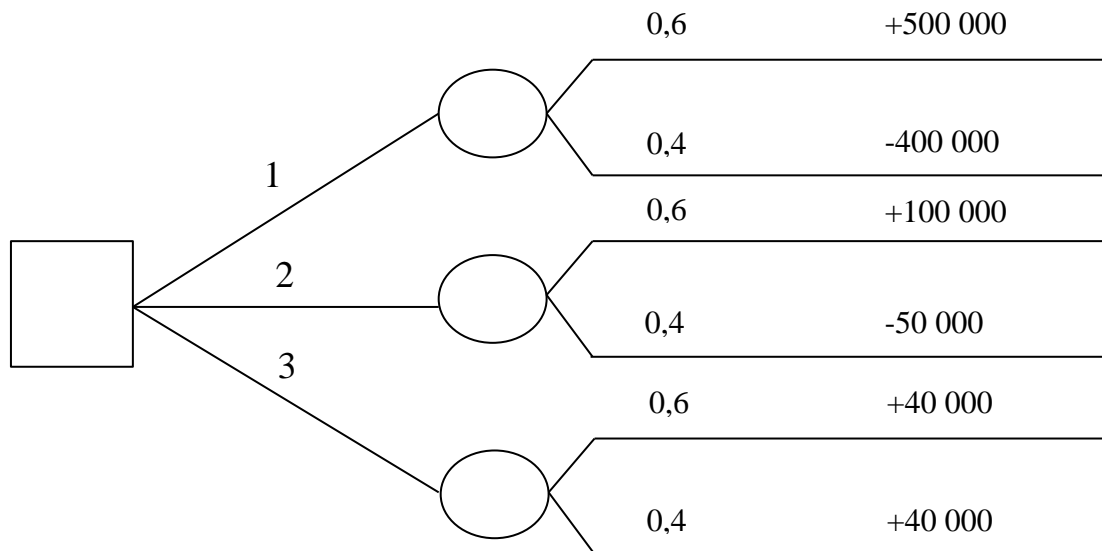


Рис. 1. Дерево рішень

Визначаємо очікуваний результат для трьох варіантів рішень:

1) Будівництво нового цеху як стратегічний напрямок розвитку підприємства для випуску нової продукції:

Розрахуємо очікуваний результат від запровадження зазначеної альтернативи. Очікуваний результат розраховується виходячи з 2-х основних умов: за умови сприятливого стану ринку з ймовірністю 60% ( $p=0,6$ ), підприємство отримає прибуток у розмірі 500 000 тис. грн, а за умови несприятливого стану ринку з ймовірністю 40% ( $p=0,4$ ), підприємство дістане втрат у розмірі 400 000 тис. грн. Результати розрахунків наведені нижче:

$$EV_1 = 0,6 \times 500\,000 + 0,4 \times (-400\,000) = 140\,000 \text{ (тис. грн)}$$

Отже, очікуваний результати від будівництва нового цеху складає 140 000 тис. грн.

**Таким чином потрібно детально описати всі міркування під час розрахунків за всіма альтернативами!**

2)  $EV_2 = 0,6 \times 100\,000 + 0,4 \times (-50\,000) = 40\,000$  (тис. грн)  
(детально описати)

3)  $EV_3 = 0,6 \times 40\,000 + 0,4 \times 40\,000 = 40\,000$  (тис. грн) (детально описати)

**Висновки:** таким чином, найбільш доцільно вибирати першу стратегію, тобто побудувати новий цех, а другу й третю стратегії варто відкинути. Найкраще рішення дає найбільший очікуваний результат, що дорівнює 140 000 тис. грн.

**Тут необхідно надати рекомендації щодо будівництва нового цеху!** Цей елемент висновків є творчим елементом завдання. Однак, запропоновані рекомендації повинні бути обґрунтованими та ґрунтуватися на отриманих знаннях у процесі вивчення навчальних дисциплін «Менеджмент» і «Менеджмент 2».

### **Практичне завдання «Аналіз прийнятих раніше рішень»**

**Мета завдання:** набути навички критичного оцінювання власних рішень.

**Завдання:** проаналізувати п'ять будь-яких раніше прийнятих Вами рішень. Визначити, які з них запрограмовані, а які незапрограмовані.

#### ***Методичні рекомендації до виконання завдання***

1. Навести п'ять будь-яких раніше прийнятих Вами рішень. Ці рішення могли бути прийняті як в повсякденному, так і в діловому житті.

2. Визначити, які з них запрограмовані, а які незапрограмовані.

За ступенем зумовленості рішення поділяються на запрограмовані, алгоритм прийняття яких заздалегідь відомий, і незапрограмовані, які потребують нестандартних ситуативних підходів до розв'язання проблем (рис. 2).

При прийнятті незапрограмованих рішень виникає проблема сприйняття.



Рис. 3.2. Рішення за ступенем зумовленості [1]

Розрізняють такі підходи до сприйняття [1]:

вибіркове сприйняття – рішення приймаються, виходячи з досвіду, який був у минулому;

ефект “ореолу” – діяти так, як робить це авторитетна людина;

стереотипи – використовуються групові усереднені характеристики щодо відповідних ситуацій або людей.

3. Обґрунтувати свій вибір.

## Висновки

Висновок є завершальним етапом виконання курсової роботи. У висновку коротко викладено найважливіші теоретичні та практичні моменти курсової роботи, з точки зору мети та завдань курсової роботи. Послідовність висновків повинна відповідати набору цілей, поставлених у вступі.

## Список літератури

Список використаної літератури розміщено після висновків. Він складається з літературних джерел, якими користувався здобувач при написанні курсової роботи, а саме нормативно-правових актів, підручників, монографій, статей у періодичних виданнях, веб-сайтів, довідкових матеріалів тощо. Неопубліковані джерела (фінансова звітність, технічна документація, інші внутрішні документи підприємства, конспект лекцій, підготовлений здобувачем тощо) не включати до списку літератури. Кількість джерел залежить від новизни проблеми та ступеня її нормативного врегулювання. Виходячи з досвіду підготовки курсової роботи, рекомендована загальна кількість джерел у списку літератури має становити не менше 10 позицій. Переважають джерела, опубліковані не більше ніж за 5 років до написання дослідження.

## Додатки

Курсова робота може містити додатки, що відображають відповідну інформаційну базу для аналізу діяльності підприємства та бути належним чином оформлена. Також додатки повинні містити допоміжний матеріал, який використовується для комплексного сприйняття курсової роботи.

## 4. Вимоги до оформлення курсової роботи

### Загальні вимоги

Курсова робота має бути роздрукована за допомогою комп'ютера на одній стороні аркуша білого паперу формату А4 (210 x 297 мм), міжрядковий інтервал – 1,5, до тридцяти рядків на сторінці (крім титульного аркуша, для якого встановлено множник інтервалу 1,3).

поля повинні бути наступними: ліве – 25 мм, праве – 15 мм, верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм.

Шрифт основного тексту – Normal, Times New Roman, кегль 14. Не допускається виділення жирним або курсивом окремих слів чи частин тексту (крім заголовків і заголовків таблиць, рисунків).

Абзацний відступ повинен бути 1,25 см, основний текст вирівнювати по ширині. «Висячі рядки» не допускаються.

Числа не можна відокремлювати від одиниць – вони повинні бути в одному рядку.

Необхідно дотримуватися єдиного стилю оформлення курсової роботи. Друк має бути чітким, чорним. Щільність тексту курсової повинна бути однаковою.

Питальні та окличні знаки в курсовій роботі неприпустимі.

Назви структурних частин курсової роботи: зміст, вступ, розділи, список використаної літератури тощо друкуються великими літерами (14 пт, жирний шрифт).

Назви розділів і підрозділів подаються через один інтервал. Назви підрозділів друкуються малими літерами (крім першого блоку), кегль 14, напівжирний. Між текстом попереднього підрозділу та назвою поточного підрозділу залишають пробіл. Безпосередньо після назви підрозділу пробілу немає. Крапка в кінці жодного заголовка не ставиться [16].

Кожен розділ починається з нової сторінки. Кожен новий підрозділ, який починається на тій самій сторінці, де закінчувався попередній, відокремлюється пробілом.

Остання сторінка кожного розділу повинна бути заповнена текстом не менше ніж на 2/3.

## **Нумерація**

Розділи, підрозділи, рисунки, таблиці, формули позначаються арабськими цифрами без знаку «№».

Першою сторінкою курсової роботи є титульний аркуш, який входить до загальної кількості сторінок звіту. Титульний аркуш не нумерується.

Номери сторінок друкують, починаючи з другої сторінки вступу до кінця останньої сторінки додатків включно, у верхньому правому куті без крапки. Для нумерації сторінок використовується шрифт Times New Roman (кегель 12 пт).

Перед назвою розділу ставлять його номер арабськими цифрами та крапку. Слово «розділ» не пишеться.



Підрозділи нумеруються в кожному розділі. Номер підрозділу складається з номера розділу та номера підрозділу в цьому розділі з крапкою між цими номерами.

## **Списки**

Для обліку певних об'єктів, подій або їх властивостей у звіті можуть знадобитися нумеровані або марковані списки. Загальні правила використання цих списків такі:

1. У разі досить довгих списків (що складаються з кількох речень) бажано нумерувати список. Кожен елемент списку починається з нового рядка з великою літерою в кінці крапки. Нумерація ведеться арабськими цифрами, після номера ставиться крапка.

2. Якщо логіка вимагає реалізації нумерації елементів списку з невеликою кількістю елементів, використовується нумерований список. Нумерація ведеться арабськими цифрами або малими літерами латинського алфавіту, після номера — дужка. Кожен елемент списку починається з нового рядка малих літер у кінцевій позиції крапки з комою. Останній пункт закінчується крапкою.

3. За потреби використовується багаторівневий список (якщо деякі або весь список містять «вкладені» списки), який має відповідати тим самим правилам, що й для групових списків елементів.

4. У всіх інших випадках використовуйте маркований список. Кожен елемент списку починається з нового рядка малих літер у кінцевій позиції крапки з комою. У кінці останнього пункту ставиться крапка. Маркери або не використовуються, або використовуються як маркерна лінія (штрих). Не використовуйте інші типи маркерів (коло, квітка, рука тощо).

5. Сильове оформлення списків (розмір, відступ, табуляція) має бути однаковим у всій роботі.

## **Цифри**

Рисунки (схеми, діаграми, графіки) повинні бути безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше, або на наступній сторінці.

Малюнки розміром більше А4 розглядаються як одна сторінка і розміщуються на аркушах А3 після зазначення в тексті або в додатках.

Якщо в додатку розміщено довідкову інформацію (фото, малюнки, схеми, діаграми, графіки, карти), переконайтеся, що в тексті на неї є посилання.

Кожен малюнок в основному тексті курсової роботи або додатку повинен мати посилання в тексті.

Усі ілюстрації, незалежно від того, чи є вони графіками, діаграмами, діаграмами тощо, позначаються словом «Рис.» з великої літери та послідовною нумерацією в межах розділу, за винятком рисунків, поданих у додатках. Більшість малюнків повинні містити номер розділу та порядковий номер, крапку між ними. Підписи до рисунків послідовно розміщуються виключно під малюнком. Номер малюнка та підпис відокремлюються крапкою, наприклад «Рис. 1.2. Цілі управління персоналом». Приклад малюнка представлений нижче.



**Рис. 1.2. Цілі управління персоналом**

Фігури повинні бути зроблені на комп'ютері і бути чорно-білими. Усі кольорові малюнки допускаються лише в додатках.

## Таблиці

Таблиці в розділі нумеруються послідовно. Біля правого поля аркуша, залишаючи інтервал після тексту, розміщують слово "таблиця" з її номером. Більшість таблиць має складатися з номера розділу та порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка. Крапка після

номера таблиці не ставиться, наприклад, «Таблиця 3.2» означає другу таблицю третього розділу.

У наступному рядку симетрично до тексту дається назва таблиці. Слово «Таблиця» та назва таблиці починаються з великої літери. Слово «Таблиця», її номер і назву виділяють жирним шрифтом. Під заголовком таблиці не пропускайте пробіл і розміщуйте таблицю. Зразок таблиці наведено нижче.

**Таблиця 3.2**

**Розрахунок інтегральної оцінки якості та ефективності нового обладнання**

<b>Критерій</b>	<b>Середнє зважений</b>	<b>вага</b>
Продюсер	4	0 . 36
Функціональні можливості обладнання	4 . 2 4	0 . 37
Гарантія	2 . 7 9	0 . 1
Після продажу обслуговування	1	0 . 06
Вартість обладнання	3 . 60	0 . 11

Кожна таблиця повинна містити заголовок з назвами стовпців (іноді – з назвами рядків). Шрифт заголовка таблиці повинен бути жирним.

Таблиці розміщують після першої згадки про них у тексті або, за відсутності цього, на наступній сторінці. Таблиця розміщується так, щоб її можна було читати без повороту одиниці роботи або переплітається з поворотом за годинниковою стрілкою.

У тексті повинні бути посилання на всі таблиці курсової роботи.

Всі частини таблиці, перенесені на інший аркуш, не мають заголовків, але на правому полі ставлять слова «Продовження табл.» та її номер, наприклад: «Продовження табл. 1.2». На останній сторінці замість «Продовження табл.» написати «Закінчення табл.». Жирним шрифтом наведено слова «Продовження табл.», «Закінчення табл.» та кількість таблиць.

Для таблиць можна використовувати шрифт 14, 12 або 10 пт Times New Roman, міжрядковий інтервал одинарний.

Таблиці розміром від 2 повних аркушів переносяться в додаток.

## Формули

Формули в курсовій роботі виконуються за допомогою стандартних математичних редакторів Microsoft Office (наприклад, Microsoft Equation 3.0) і нумеруються (якщо їх більше одного) в межах розділу. Формули розташовуються симетрично до тексту, відразу після них ставиться кома, або розділові знаки можуть бути відсутніми. Стили всіх формул у творі мають бути однаковими.

Більшість формул складається з номера розділу та порядкового номера формули в розділі, крапки між ними. Номер формули вказано на правому полі аркуша в дужках. Між формулою та її номером і після номера формули в дужках крапка не ставиться.

Безпосередньо під формулою повинно бути пояснення всіх символів і числових значень коефіцієнтів, що використовуються у формулі (включаючи символ, що вказує на величину, для якої складається формула розрахунку), у тому порядку, в якому вони наведені в формула.

Зразок формули наведено нижче.

$$AEE = I_a - C_a, \quad (2.5)$$

де АЕЕ – річний економічний ефект, тис. грн.;

$I_a$  – додатковий маржинальний дохід протягом року, тис. грн.;

$C_a$  – додаткові витрати протягом року, тис. грн.

Відповідно до прикладу, це п'ята формула другого розділу.

## Список літератури

Під час написання курсової роботи здобувачі обов'язково повинні робити посилання на вихідні матеріали або окремі результати, які викладені в курсовій роботі (теоретичні джерела, довідкові матеріали

тощо), а також на таблиці, рівняння, рисунки та додатки до курсової роботи.

Якщо використовуються відомості, матеріали з підручників, монографій, оглядових статей та інших багатосторінкових джерел, то в посиланні має бути точно вказано кількість сторінок, малюнків, таблиць, формул з джерела, на яке посилається у звіті.

Джерело в тексті має бути наведено з порядковим номером, зазначеним у списку літератури, у двох дужках, наприклад, «[4, с. 21 – 22]» (четвертий номер у списку літератури, сторінки 21 – 22). ), або "... в [14, 21, 30] ..." [16].

Посилання на рисунок містить порядковий номер, наприклад: «Рис. 1.4» малими літерами.

Посилання на формулу вказує порядковий номер формули в дужках, наприклад: "... у (2.3)".

При посиланні на таблицю в тексті слово «таблиця» пишуть з малої літери, наприклад: «...у табл. 1.4».

У повторних посиланнях на таблиці, ілюстрації та формули пишеться слово «див.», наприклад «див. табл. 1.2».

Список використаної літератури оформлюється згідно вимог ДСТУ 8302:2015 (приклад оформлення можна знайти за посиланням [http://lib.znau.edu.ua/jirbis2/images/phocagallery/2017/Pryklady\\_DSTU\\_8302\\_2015.pdf](http://lib.znau.edu.ua/jirbis2/images/phocagallery/2017/Pryklady_DSTU_8302_2015.pdf)).

Джерела в списку використаної літератури наводяться за абеткою (в алфавітному порядку за прізвищами перших авторів або за заголовками у разі відсутності відомостей про авторів). Спочатку подаються джерела українською мовою, а потім – іншомовні джерела. Нумерація джерел у списку – наскрізна.

При внесенні окремих джерел до списку використаної літератури необхідно обов'язково наводити всі вихідні дані: ПІБ автора (авторів), назву праці, місце і назву видавництва (останнє – необов'язково), рік видання, загальну кількість сторінок (для періодичних видань – діапазон сторінок, на яких розміщена стаття, на яку робиться посилання). Крім того, при оформленні списку літератури слід звертати увагу на такі загальні вимоги:

ініціали і прізвище автора не відриваються одне від одного, тобто завжди розміщуються на одному рядку;

назви та інші реквізити джерел з іноземних мов не перекладаються; скорочення слова «сторінка» («с.») завжди розміщується на одному рядку з відповідним числом;

не допускається наведення у списку літератури номеру журналу (газети) як окремої позиції – позицією списку літератури може бути лише окрема стаття;

аналогічно не рекомендується робити посилання на цілий веб-сайт – позицією списку використаної літератури має бути окрема сторінка, яка оформлюється як стаття (з певними відмінностями від статті у паперовому виданні). Виключенням можуть бути сайти зі статистичною, довідковою інформацією – у разі неодноразового посилання в тексті дипломної роботи на різні сторінки такого сайту його допускається оформити як окрему позицію списку використаної літератури;

URL-адреса веб-сайту як в основному тексті роботи, так і в списку використаної літератури не може наводитися шрифтом з підкреслюванням;

слід чітко дотримуватися вимог до пунктуації та використовуваного шрифту (згідно зі зразком), не замінюючи тире дефісом, роблячи необхідні відступи між структурними елементами позиції списку літератури і знаками пунктуації, використовуючи курсивний шрифт у ситуаціях, яких вимагає стандарт.

Зразок оформлення літературних джерел за їхніми видами наведено в **додатку Б** методичних рекомендацій. Слід мати на увазі, що в роботі список використаної літератури оформлюється не таблицею, як це подано в додатку В, а нумерованим списком.

Для формування позицій списку використаної літератури можна використовувати [онлайн-генератор посилань](https://www.grafiati.com/uk/blogs/dstu-8302-2015-referencing-generator/) <https://www.grafiati.com/uk/blogs/dstu-8302-2015-referencing-generator/>.

## Додатки

Додатки оформляються як розширення курсової роботи безпосередньо після списку літератури, як окрема частина, і розміщуються в порядку появи посилань у тексті курсової роботи. Додатки повинні починатися з титульного аркуша, на якому симетрично друкується слово « **ДОДАТКИ** ». Кожен додаток також має починатися з титульного аркуша зі словом « **ДОДАТОК** » і відповідною літерою, розташованими симетрично до сторінки, і виділеними жирним шрифтом. Наприклад: « **ДОДАТОК А** ». У наступному рядку його назву слід давати маленькими літерами, жирним шрифтом, наприклад: « **Організаційна структура управління підприємством** ». Слова «додатковий», «додаток», номер додатка та назва в лапках не наводяться.

Додатки слід послідовно позначати великими літерами англійського алфавіту, наприклад: « **ДОДАТОК А** », « **ДОДАТОК Б** » тощо.

Рисунки, таблиці та формули в додатках пронумеровані в кожному додатку, наприклад «Рис. Е.2» — це другий малюнок у **ДОДАТКУ Е**, (А.1) — перша формула в **ДОДАТКУ А**. Рисунки, таблиці та формули в додатках повинні бути оформлені відповідно до загальних вимог до курсової роботи.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Лепейко Т. І. Менеджмент [Електронний ресурс]: навчальний посібник / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. – 204 с. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30823> .
2. Менеджмент [Електронний ресурс] : навчально-практичний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах, таблицях, тестах та завданнях / М. В. Афанасьєв, І. Я. Іпполітова, В. В. Ушкальов, І. Г. Муренець; за заг. ред. В. В. Ушкальова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 392 с. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26540>
3. Теорія управління [Електронний ресурс] : навчальний посібник / І.А. Грузіна, І.О. Кінас, І.М. Перерва [та ін.]; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. – Електрон. текстові дан. (1,25 МБ). – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 137 с. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27798>
4. Методи прийняття управлінських рішень // Конспект лекцій з навчальної дисципліни. – Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 67 с.
5. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Ю.Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін. ; за ред. Ю. Є. Петруні. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с.
6. Менеджмент у структурах видавничо-поліграфічного комплексу [Електронний ресурс]: навчальний посібник / Т. І. Лепейко, Т. П. Близнюк, А. В. Котлик та ін. – Харків, ХНЕУ, 2011. – 352 с. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30822>

### Додаткова

7. Кривобок К. В. Концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств в умовах невизначеності / К. В. Кривобок // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – Т. 7. – № 2. – С. 190-199. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28115>



8. Лепейко Т. І. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією / Т. І. Лепейко, І. А. Грузіна // Економічний простір: Збірник наукових праць. – Дніпро: ПДАБА, 2023. – № 184. – С. 107-113. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29678>
9. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій : теорія та практика: навч. посібн. / М. П. Мальська, С. В. Білоус. – Київ : Центр навчальної літератури, 2020. – 190 с.
10. Менеджмент: формування компетентностей на основі тренінгів : навчально-практичний посібник / В. М. Гриньова, М. І. Пасько, К. А. Заславська та ін. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 172 с. (Укр. мов.) – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/10798>
11. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посібн. / І. В. Назарчук, О. М. Косіюк – Київ : Центр навчальної літератури, 2018. – 560 с.
12. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством / І. М. Перерва // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 29. – <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/539> DOI: 10.32782/2524-0072/2021-29-3. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27065>
13. Практикум з менеджменту: навчальний посібник / Т.В. Білорус. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. – 185 с.
14. Certo C. S. Modern Management: Concepts and Skills, Global Edition (ABE) / C. S. Certo, S. T. Certo. – Pearson education, 2018. – 576 p.
15. Das T. K. Cultural Values in Strategy and Organization / T. K. Das. – Information Age Publishing, 2021. – 370 p.
16. Gordon F. Management and Visualisation: Seeing Beyond the Strategic / F. Gordon. – Routledge, 2022. – 140 p.
17. İlknur K. Organizational Mastery: The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility / K. İlknur. – Springer, 2022. – 143 p.

18. Marco R. A. 3D Management an Integral Theory for Organisations in the Vanguard of Evolution / R. A. Marco. – Cambridge Scholars Publishing, 2020. – 362 p.

19. Walter St-H. Disruptive Leadership for Organizations: Strategies and Innovations in Digitalized Economy / St-H. Walter. – Routledge, 2022. – 450 p.

### **Інформаційні ресурси**

20. Електронний каталог Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).

21. Електронний каталог Харківської державної наукової бібліотеки імені В. Г. Короленка. – Режим доступу: <http://korolenko.kharkov.com>. Веб-сайт з менеджменту. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>

22. Інтернет портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>.

23. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с. – Режим доступу : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37776/1/Teoriia%20orhanizatsii%202019.pdf>.

24. Сучасна управлінська парадигма [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://moyaosvita.com.ua/menedzhment/suchasna-upravlinska-paradigma/>.

25. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с. – Режим доступу : [http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3495/1/Петруня\\_Менеджмент.pdf](http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3495/1/Петруня_Менеджмент.pdf).

Приклад титульної сторінки курсової роботи

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

**Кафедра менеджменту та бізнесу**

Курсова робота оцінка \_\_\_\_\_

Оцінка захисту \_\_\_\_\_

Загальна оцінка \_\_\_\_\_

Дата надходження на кафедру \_\_\_\_\_

**КУРСОВА РОБОТА  
на навчальну дисципліну «МЕНЕДЖМЕНТ»  
на тему «Бенчмаркінг як інструмент управління»**

здобувач  
група 6.03.073.040.22.2 \_\_\_\_\_ Олександр ІВАНОВ

**Комісія:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Харків, 2023

### Зразки оформлення джерел в списку літератури

Вид джерела	Зразки оформлення
1	2
Закони, підзаконні акти	<p>1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. <i>Відомості Верховної Ради України</i>. 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. Ст. 144.</p> <p>2. Про Державну програму економічного і соціального розвитку України на 2010 рік: Закон України від 20.05.2010 р. № 2278-17. <i>Відомості Верховної Ради України</i>. 2010. № 33. Ст. 470.</p> <p>3. Про схвалення Державної програми розвитку промисловості на 2003–2011 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.06.2003 р. № 1174. <i>Офіційний вісник України</i>. 2003. № 31. Ст. 1628.</p>
Державні стандарти	4. ДСТУ ISO 9001: 2001. Системи управління якістю. [Чинний від 2001-06-27]. Київ, 2001. 24 с. (Інформація та документація).
Закони, підзаконні акти, стандарти, розміщені в мережі інтернет	5. Про Державну програму економічного і соціального розвитку України на 2010 рік: Закон України від 20.05.2010 р. № 2278-17. URL: <a href="http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2278-17">http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2278-17</a> (дата звернення: 12.10.2023).
Книги: монографії, підручники, навчальні посібники, словники, тощо (один автор)	<p>6. Близнюк Т. П. Вплив циклічності розвитку економіки на інноваційну діяльність підприємства : Монографія. Х. : ФОП Александрова К. М., 2008. 352 с.</p> <p>7. Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика : Монографія. К., 2003. 362 с.</p>
Книги: монографії, підручники, навчальні посібники, словники, тощо (два – три автори)	<p>8. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.</p> <p>9. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства : Підручник. Харків, 2002. 640 с.</p> <p>10. Білоус С. І., Корнійчук В. П. Філософія освіти. Переяслав-Хмельницький, 2016. 176 с.</p>
Книги: монографії, підручники, навчальні посібники, словники, тощо (чотири автори)	<p>11. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації : монографія / Лепейко Т. І., Пилипенко А. А., Пушкар О. І., Березовський К. М. Х. : ТОВ «Золоті сторінки», 2015. 664 с.</p> <p>або:</p> <p>12. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації : монографія / Лепейко Т. І. та ін. Х. : ТОВ «Золоті сторінки», 2015. 664 с.</p>

1	2
Книги: монографії, підручники, навчальні посібники, словники, тощо (понад чотири автори)	13. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці : монографія / Лепейко Т. І. та ін.; під заг. ред. Т. І. Лепейко. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 252 с. 14. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою: Монографія / за заг. ред. В. О. Коюда. Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. 414 с. 15. Менеджмент у структурах видавничо-поліграфічного комплексу : навчальний посібник / Лепейко Т. І. та ін. Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. 352 с.
Без автора	16. Міжнародні відносини : монографія / за ред. М. А. Березовського. Київ : ЦУЛ, 2016. 162 с. 17. Економічна енциклопедія / за ред. В. В. Шевченка. Київ : Альманах, 2016. 304 с.
Частина видання (монографії)	18. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Сучасні підходи до виділення підсистем підприємства. <i>Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою</i> : Монографія / за ред. В. О. Коюда. Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. С. 26–47. 19. Лепейко Т. І., Мазоренко О. В. Методичний підхід до побудови моделі функціонування та розвитку підприємства. <i>Ліберманівські читання – 2010: економічна спадщина та сучасні проблеми</i> : монографія / під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка. Х. : ФОП Павленко О. Г.; ВД «ІНЖЕК», 2010. С. 293–308.
Багатотомні видання	20. Бондаренко В. Г., Канівська І. Ю., Парамонова С. М. Теорія ймовірностей і математична статистика. У 2 ч. К.: НТУУ «КПІ», 2006. Ч. 1. 125 с. 21. Енциклопедія рослин / редкол.: І. М. Деркач та ін. Київ : ЦУЛ, 2016. Т. 8. 812 с. 22. Котлик А. В. Критика застосування методу радару для оцінки конкурентоспроможності підприємства. <i>Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери</i> : матеріали VI Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих вчених і студентів, м. Донецьк, 21–22 травня 2009 р. Донецьк : ДВНЗ ДонНТУ, 2009. Т. 1. С. 291–294. 23. Бюджетна система України: історія, стан та перспективи : у 3 т. / Акад. прав. наук України. Львів : Право, 2012. Т. 2 : Бюджетний менеджмент / заг. ред. Ю. П. Бубряка. 476 с.
Перекладні видання	24. Брігхем Є. В. Основи фінансового менеджменту / пер. з англ. В. Біленького та ін. Київ : Молодь, 1997. 998 с.
Збірники наукових праць	25. Наумов О. Б., Мартинова О. В. Концептуальні підходи до формування механізму адаптаційних систем управління якістю текстильної продукції. <i>Економіка: проблеми теорії та практики</i> : зб. наук. праць. Дніпропетровськ, 2008. Вип. 238. Т. 4. С. 968–977.

1	2
Статті в періодичних виданнях (журналах, газетах)	<p>26. Котлик А. В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства. <i>Управління розвитком</i>. 2011. № 21 (118). С. 30–32.</p> <p>27. Котлик А. В. Цілеорієнтований підхід до ідентифікації бізнес-процесів підприємства. <i>Бізнес Інформ</i>. 2013. № 2. С. 193–196.</p> <p>28. Масловська Л. Ц., Савчук В. А. Оцінка результативності і ефективності виробництва органічної агропродовольчої продукції. <i>Агросвіт</i>. 2016. № 6. С. 23–28.</p> <p>29. Якобчук В. П. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку підприємництва в аграрній сфері. <i>Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Сер. Економіка</i>. 2013. Вип. 148. С. 31–34.</p> <p>30. Dankevych Ye. M., Dankevych V. Ye., Chaikin O. V. Ukraine agricultural land market formation preconditions. <i>Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis</i>. 2017. Vol. 65, №. 1. P. 259–271.</p> <p>31. Монаєнко А. Поза чергою не рахується? Особливості звільнення суддів за порушення присяги. <i>Юридична газета</i>. 2017. 17 січ. С. 28–29.</p>
Тези доповідей на конференціях	<p>32. Грузіна І. А. Інформатизація як передумова соціально-економічного розвитку регіону. <i>Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики</i> : матеріали II наук.-практ. конф. Харків : Вид-во НФаУ, 2013. С. 108–110.</p> <p>33. Котлик А. В. Критика застосування методу радару для оцінки конкурентоспроможності підприємства. <i>Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери</i> : матеріали VI Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих вчених і студентів, м. Донецьк, 21–22 травня 2009 р. Донецьк : ДВНЗ ДонНТУ, 2009. Т. 1. С. 291–294.</p> <p>34. Скидан О. В., Судак Г. В. Розвиток сільськогосподарського підприємництва на кооперативних засадах. <i>Кооперативні читання</i> : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 4–6 квіт. 2013 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2013. С. 87–91.</p>
Автореферати дисертацій	<p>35. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі) : автореф. дис... канд. економ. наук : 08.06.01. К., 2003. 18 с.</p>
Дисертації	<p>36. Беседовський О. М. Прийняття управлінських рішень: процесний підхід : дис... канд. економ. наук : 08.06.01. Харків, 2004. 241 с.</p>

## Закінчення табл. Б.1

1	2
Інтернет-ресурси: книги, статті, у тому числі без автора, сайти підприємств	<p>37. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2007. 281 с. URL: <a href="ftp://lib.sumdu.edu.ua/Books/1539.pdf">ftp://lib.sumdu.edu.ua/Books/1539.pdf</a> (дата звернення: 10.11. 2023).</p> <p>38. Мазоренко О. В. Е-рекрутмент як альтернатива традиційним інструментам управління персоналом. <i>Фінансовий простір</i>. 2015. № 3 (19). URL: <a href="https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/issue/view/19">https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/issue/view/19</a> (дата звернення: 10.09. 2023).</p> <p>39. Інформаційне суспільство: глобальне, європейське, українське. <i>E-Ukraine</i> : веб-сайт. URL: <a href="http://www.e-ukraine.org.ua/book">http://www.e-ukraine.org.ua/book</a> (дата звернення: 15.08. 2023).</p> <p>40. Що таке органічні продукти і чим вони кращі за звичайні? <i>Екологія життя</i> : веб-сайт. URL: <a href="http://www.eco-live.com.ua">http://www.eco-live.com.ua</a> (дата звернення: 12.07.2023).</p> <p>41. Капітальні інвестиції за січень–вересень 2010 року : Експрес-випуск № 263 від 15.11.2010 р. <i>Державний комітет статистики України</i> : веб-сайт. URL: <a href="https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/ibd/kindj/infin_u/infin03_10u.htm">https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/ibd/kindj/infin_u/infin03_10u.htm</a> (дата звернення: 05.03. 2023).</p> <p>42. Проект «Рейтинг». URL: <a href="http://alt.com.ua/ukr">http://alt.com.ua/ukr</a> (дата звернення: 05.03. 2023).</p> <p>43. Українські енергетичні машини. URL: <a href="https://ukrenergymachines.com">https://ukrenergymachines.com</a> (дата звернення: 05.03. 2023).</p>

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ	6
1. Порядок виконання курсової роботи	6
2. Оцінювання курсової роботи	8
3. Вимоги до структури та змісту курсової роботи	9
4. Вимоги до оформлення курсової роботи	23
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	32
ДОДАТКИ	35



## НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

### МЕНЕДЖМЕНТ 2

**Методичні рекомендації до виконання курсової роботи**  
для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 “ Менеджмент ”  
освітньої програми «Бізнес-адміністрування»  
першого (бакалаврського) рівня

Укладачі **Миронова** Ольга Миколаївна  
**Кривобок** Катерина Володимирівна  
**Нечипорук** Оксана Василівна

Відповідальний за випуск *Т. І. Лепейко*

Редактор  
Коректор

Подано перелік тем для виконання курсової роботи. Розглянуто основні моменти, які допоможуть здобувачам у підготовці та захисті курсових робіт з навчальної дисципліни. Наведено зміст та вимоги до написання курсової роботи.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми "Бізнес-адміністрування» першого (бакалаврського) рівня.

План 2024 р. Поз № 58ЕВ. Обсяг 41 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.**