



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення методичної ради університету
19 жовтня 2023 року,
протокол № 2

Перша проректорка, голова методичної ради
університету, кандидатка наук з державного
управління, доцентка

_____ Ірина КОВТУН

19 жовтня 2023 року

М.П.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до виконання та захисту курсової роботи
з навчальної дисципліни
«ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»
для підготовки на першому освітньому рівні
здобувачів вищої освіти ступеня бакалавра
за спеціальністю 073 Менеджмент
галузі знань 07 Управління та адміністрування

м. Хмельницький
2023

РОЗРОБНИК:

Професор кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій, доктор
економічних наук, професор
08 вересня 2023 року

_____ Павло ІЖЕВСЬКИЙ

СХВАЛЕНО

Рішення кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
08 вересня 2023 року, протокол № 1.

Завідувачка кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових
технологій, кандидатка економічних наук,
доцентка
27 серпня 2024 року

_____ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

**Деканеса факультету управління та
економіки,**
кандидатка економічних наук, доцентка
09 вересня 2023 року

_____ Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. Вибір і затвердження теми курсової роботи	5
2. Тематика курсових робіт	6
3. Загальні вказівки до написання курсової роботи	7
4. Основні вимоги до оформлення курсової роботи	19
5. Порядок доопрацювання курсової роботи	26
6. Оцінювання та захист курсової роботи	26
7. Академічна доброчесність	29
8. Список рекомендованої літератури	31
9. Інформаційні ресурси	32
10. Додатки	33

ВСТУП

Економічне обґрунтування управлінських рішень посідає важливе місце в процесі роботи фахівців підготовлених за спеціальністю 073 Менеджмент. Знання щодо порядку підготовки і прийняття рішень, вимог щодо заходів виробничо-господарського розвитку, основ планування і аналізу наслідків поточних господарсько-фінансових змін та результатів впровадження інноваційно-інвестиційних проектів є невід'ємною частиною системи управління діяльністю підприємств, забезпечує науковість та обґрунтованість планування організаційно-економічних процесів.

Методичні вказівки до виконання та захисту курсової роботи з навчальної дисципліни «Економічне обґрунтування управлінських рішень» складені згідно із програмою цієї дисципліни, відповідно до освітньої програми підготовки Бакалавра з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

Курсова робота повинна відображати здатність студента працювати з науковою літературою, поєднувати теоретичні знання з практичною діяльністю, розробляти і формулювати обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення процесів, які були проаналізовані в роботі.

Мета курсової роботи – поглибити теоретичні знання, які набуті студентами у процесі вивчення курсу, закріпити у них навички виконання економічних розрахунків, проведення аналітичної і дослідницької роботи.

Процес виконання курсової роботи складається з таких етапів: вибір теми курсової роботи; підбір літератури та інших інформаційно-статистичних джерел; складання та затвердження плану; вивчення підібраних літературних та інформаційно-статистичних джерел; написання курсової роботи; оформлення курсової роботи; надання роботи для рецензування; захист курсової роботи перед комісією, яка складається з членів кафедри.

В результаті виконання курсової роботи з навчальної дисципліни «Економічне обґрунтування управлінських рішень» майбутні бакалаври зможуть: використовувати методи і засоби розробки економічного обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень, використовувати технології, що розвивають здібності до економічного обґрунтування та прийняття рішень, застосовувати знання теорії та практики економічного обґрунтування і прийняття управлінських рішень в ході виконання своїх майбутніх функціональних обов'язків.

Для досягнення мети курсової роботи вирішуються наступні завдання:

- глибоке і творче вивчення однієї із конкретних проблем економіки підприємства в теоретичному та прикладному аспектах;
- засвоєння основних принципів економічного обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків;
- набуття практичних навичок визначення економічних інструментів обґрунтування управлінських рішень;
- формування у студентів вмінь самостійно працювати з навчально-методичною, науковою та іншою літературою;

– пошук та систематизація необхідної теоретичної та практичної інформації;

– набуття практичних навичок аналізу і синтезу актуальних питань економіки;

- розвиток вмінь застосовувати знання та навички, які студенти одержують в процесі навчання, при комплексному вирішенні конкретних наукових і практичних проблем фахової спрямованості

– оволодіння методами наукового дослідження.

Зміст роботи та якість її оформлення повинні відповідати сучасним вимогам до таких робіт. При оцінюванні курсової роботи береться до уваги не лише якість самої курсової роботи, а й відповідність її оформлення стандартам.

1. ВИБІР І ЗАТВЕРДЖЕННЯ ТЕМИ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Тематика курсових робіт розробляється та затверджується кафедрою на кожен навчальний рік. Перелік тем курсових робіт додається. Вибір теми курсової роботи студенти здійснюють самостійно або за сприяння викладачів кафедри. Від студента в навчальний відділ подається заява на ім'я завідувача кафедри щодо вибору теми, яка попередньо узгоджена з науковим керівником.

Порядок вибору теми курсової роботи. тема курсової роботи обирається студентом довільно на основі запропонованого списку, який затверджується на засідання кафедри. Тема курсової роботи формулюється на підставі загального ознайомлення з конкретною проблемою, яку необхідно вивчити на рівні теоретичного та практичного аналізу. На цій стадії необхідно науково і практично обґрунтувати напрям дослідження, причини вибору теми та її актуальність.

Тема курсової роботи затверджується науковим керівником – викладачем кафедри та відповідно до нього студент одержує завдання (додаток В).

Студент може запропонувати іншу тему, яка має бути актуальною і відповідати тематичній спрямованості дисципліни. Темою курсової роботи може бути одне з актуальних питань економічної діяльності підприємства в контексті прийняття управлінських рішень, яке є недостатньо теоретично та методично опрацьованим або потребує розроблення новітніх теоретичних та методичних підходів, викликає зацікавленість практиків або є перспективним для подальшого наукового дослідження.

Разом із вибором теми визначається об'єкт, на матеріалах якого буде виконуватися робота. Об'єктами дослідження можуть бути суб'єкти підприємницької діяльності. Діяльність об'єкта курсової роботи повинна створювати можливість інформаційного забезпечення дослідження обраної теми.

Керівництво курсовими роботами з відповідної дисципліни кафедри здійснюється науково-педагогічними працівниками, які погоджують плани курсових робіт, здійснюють методичне сприяння у їх виконанні, рецензують та роблять висновок про допуск робіт до захисту.

2. ТЕМАТИКА КУРСОВИХ РОБІТ

1. Планування та реалізація управлінських рішень на підприємстві (на матеріалах ...)
2. Економічне обґрунтування управлінських рішень з інвестування у виробництво та оновлення основних фондів (на матеріалах ...)
3. Умови та технології прийняття та обґрунтування управлінських рішень на підприємстві (на матеріалах ...)
4. Інформаційна складова в системі прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві (на матеріалах ...)
5. Системи стратегічного вимірювання економічних результатів управління в обґрунтуванні управлінських рішень на підприємстві (на матеріалах ...)
6. Обґрунтування управлінських рішень щодо доцільності випуску нової продукції (на матеріалах ...)
7. Економічні засади обґрунтування управлінських рішень в логістичних системах підприємств (на матеріалах ...)
6. Формування управлінських рішень в умовах ризику та обмеження інформації (на матеріалах ...)
8. Система контролю за виконанням управлінських рішень на підприємстві (на матеріалах ...)
9. Економічне обґрунтування та реалізація управлінських рішень в сфері мотивації та оплати праці підприємства (на матеріалах ...)
10. Економічне обґрунтування управлінських рішень в сфері інноваційної діяльності підприємства (на матеріалах ...)
11. Економічне обґрунтування управлінських рішень в сфері маркетингової діяльності підприємства (на матеріалах ...)
12. Економічне обґрунтування рішень з мінімізації витрат на виробництво продукції (на матеріалах ...)
13. СVP-аналіз в системі економічного обґрунтування управлінських рішень на підприємстві (на матеріалах ...)
14. Релевантний підхід в системі економічного обґрунтування та прийняття управлінських рішень на підприємстві (на матеріалах ...)
15. Аналіз ефективності системи прийняття управлінських рішень на підприємстві (на матеріалах ...)
16. Обґрунтування управлінських рішень в системі узгодження розрахунків з покупцями та замовниками продукції підприємства (на матеріалах ...)
17. Управління процесом прийняття управлінських рішень на підприємстві (на матеріалах ...)
18. Прийняття та реалізація управлінських рішень з продуктивності та оплати праці (на матеріалах ...)
19. Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень на виробничому підприємстві в сучасних умовах (на матеріалах ...)
20. Економічне обґрунтування управлінських рішень в системі збуту продукції підприємства (на матеріалах ...)
21. Економічне обґрунтування управлінських рішень при реалізації політики

ціноутворення на продукцію підприємства (на матеріалах ...)

22. Економічне обґрунтування управлінських рішень при формуванні запасів та складських системах підприємств (на матеріалах ...)

23. Економічне обґрунтування рішень з асортиментної структури товарообороту (на матеріалах ...)

24. Економічне обґрунтування рішень оптимізації рівня витрат виробництва та витрат обігу (на матеріалах ...)

25. Економічне обґрунтування рішень в сфері кредитної політики підприємства (на матеріалах ...)

26. Моделі аналізу вигід та витрат при прийнятті управлінських рішень (на матеріалах ...)

27. Евристичні методи прийняття управлінських рішень на підприємстві (на матеріалах ...)

28. Бізнес-план як інструмент обґрунтування управлінських рішень (на матеріалах ...)

29. Економічне обґрунтування рішень щодо визначення цілей діяльності підприємства (на матеріалах ...)

3. ЗАГАЛЬНІ ВКАЗІВКИ ДО НАПИСАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

3.1. Загальні вимоги щодо написання розділів курсової роботи

Роботу виконують на аркушах формату А4 у вигляді пояснювальної записки обсягом до 30 сторінок, набраних за допомогою текстового редактора комп'ютера та відповідно роздрукованих після процедури рецензування науковим керівником – викладачем кафедри.

Курсова робота складається з таких елементів: титульний аркуш; зміст; вступ; основна частина (3 розділи); висновки; список використаної літератури; додатки.

Зразок плану до деяких тем курсової роботи наведений у додатку А.

У **вступі** (2-4 стор.) повинні бути чітко викладені:

- актуальність теми курсової роботи;
- ступінь дослідження зазначеної проблеми науковцями із посиланням на їх праці;
- мета та завдання курсової роботи;
- предмет та об'єкт дослідження;
- методи дослідження;
- інформаційна база дослідження;
- практичне значення дослідження.

У розділах основної частини курсової роботи детально розглядається методика й техніка досліджень, узагальнюються результати і робляться певні висновки. Зміст розділів основної частини повинен точно відповідати темі курсової роботи та повністю її розкривати. У цих розділах студент стисло, логічно й аргументовано викладає матеріал згідно з назвою параграфів.

У **першому розділі** (8-10 стор.) курсової роботи слід висвітлювати основні теоретичні положення теми дослідження на основі сучасної наукової літератури. Особливу увагу слід приділити дискусійним питанням проблеми, які студент повинен критично проаналізувати з точки зору поглядів на цю проблему різних авторів та сформулювати й аргументувати свою думку. Окремо можна описати методи дослідження, законодавчу та нормативну базу, навести наявні методики або методичні рекомендації аналізу, провести аналіз світового та вітчизняного досвіду стосовно проблематики дослідження.

Теоретичні та методичні положення повинні стати основою аналізу економічних та управлінських процесів у другому розділі.

Другий розділ курсової роботи (10-12 стор.) повинен містити в собі аналіз діяльності об'єкта дослідження з точки зору досліджуваної проблематики.

В другому розділі курсової роботи студент повинен відобразити інформацію щодо досліджуваного об'єкта за наступними пунктами:

2.1. Стисла характеристика об'єкта дослідження в межах 1,5-2,5 сторінок (мета, завдання, основні види продукції (послуг), техніко-економічні показники, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища), аналіз функцій апарату управління (включаючи аналіз організаційної структури), система прийняття рішень на підприємстві

Об'єктом дослідження можуть бути підприємства різних форм власності та галузей діяльності. В даному пункті необхідно розкрити наступні питання:

- Мета і рік створення об'єкту, форма власності.
- Основні види продукції, послуг чи видів діяльності та їх зміна за останні декілька років розвитку підприємства (Таблиця Г.1).
- Основні техніко-економічні показники підприємства (Таблиця Г.2).
- Характеристика внутрішнього середовища підприємства.
- Характеристика зовнішнього середовища підприємства прямої і непрямой дії, а також міжнародного оточення прямої і непрямой дії (Таблиця Г.3).
- Функції та роботи, які виконуються головними керівниками організації (Таблиця Г.4).
- Питома вага кожного з видів; робіт (доклади, обхід підрозділів, прийом відвідувачів, на прикладі роботи посадової особи – керівника організації).

2.2. Аналіз та оцінка конкретної сфери прийняття управлінських рішень на підприємстві (наприклад, Аналіз та економічна оцінка системи прийняття управлінських рішень АТ «Хмельницькобленерго»).

Орієнтовні зразки змісту та наповненості таблиць відображені у Додатку Г.

У **третьому розділі** курсової роботи (8-10 стор.) на основі теоретичних положень і проведеного аналізу та розрахунків студент повинен показати шляхи і напрями щодо вдосконалення системи управління в контексті аналізованої проблеми. Та провести техніко-економічне обґрунтування

впроваджених заходів. Стисло, критично, висвітливши результати роботи за темою, студент повинен закінчити цей розділ коротким резюме стосовно необхідності проведення подальших досліджень у даній галузі.

У **висновках** (2-4 стор.) студент підбиває підсумки дослідження, формулює пропозиції, які повинні логічно впливати із змісту викладеного матеріалу, визначає найважливіші наукові та практичні результати, отримані в роботі. Висновки, пропозиції та рекомендації повинні бути самостійними та конструктивними, логічно послідовними і обґрунтованими, у чому і полягає цінність курсової роботи.

Список літератури. Курсова робота завершується списком літератури, яка була використана при її написанні. Підбір навчальної та спеціальної літератури здійснюється студентом самостійно. Необхідну консультацію з приводу літератури студент може одержати у керівника або ж у бібліотеці.

В тексті роботи студент зобов'язаний посилається на джерела, з котрих у роботі використано матеріали, окремі результати, ідеї чи висновки для вирішення окремих проблем, задач, питань. Посилатися слід на останні видання наукових досліджень. Більш ранні видання можна зазначати лише в тих випадках, коли в них наявний матеріал, не включений до останнього видання.

Додатки. Допоміжні або додаткові матеріали, які переобтяжують текст основної частини роботи, але необхідні для повноти її сприйняття, доцільно вносити до додатків.

3.2 Вимоги та приклади виконання другого розділу за темою курсової роботи

3.2.1 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища для визначення напрямів прийняття управлінських рішень

Зазвичай використовують SWOT-аналіз. Приклад наведений у таблицях 3.1, 3.2, 3.3.

Таблиця 3.1 – Перший етап SWOT аналізу

Сильні сторони: високий рівень знань та досвіду в управлінні комунальним транспортом; налагоджені внутрішні процеси; високий рівень кваліфікації та професійності менеджменту, що сприяє ефективному прийняттю рішень.	8 6 6	Слабкі сторони: низький рівень автоматизації бізнес-процесів; обмеження фінансових ресурсів на підтримку інформаційних систем; недостатнє залучення персоналу; складнощі з адаптацією до швидкозмінного зовнішнього середовища.	8 6 4 8
Можливості: впровадження нових технологій та програмного забезпечення, що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства; розширення ринку послуг підприємства; залучення нових кадрів, що мають сучасні знання та готові до інновацій у сфері управління транспортом.	8 3 7	Загрози: економічна нестабільність; поява нових конкурентів на ринку, які можуть мати більш розвинену систему інформаційного забезпечення; ризик втрати даних внаслідок кібератак; законодавчі зміни, що впливають на діяльність підприємства.	8 3 4 4

Таблиця 3.2 Другий етап SWOT аналізу

Сила і Можливості Використання Сильних сторін для реалізації Можливостей	Сила і Загрози Використання Сильних сторін для усунення Загроз
СА 1. Високий рівень знань та досвіду в управлінні комунальним транспортом – 8 2. Високий рівень кваліфікації та професійності менеджменту – 6 СП 1. Налагоджені внутрішні процеси – 6 2. Залучення нових кадрів для інновацій – 7	СА 1. Високий рівень знань та досвіду – 8 2. Високий рівень кваліфікації менеджменту – 6 СП 1. Налагоджені внутрішні процеси – 6 2. Поява нових конкурентів – 3
Слабкість і Можливості Мінімізація Слабкостей та використання Можливостей	Слабкість і Загрози Мінімізація Слабких сторін та Загроз
СА 1. Низький рівень автоматизації бізнес-процесів – 8 2. Низький рівень мотивації персоналу – 8 СП 1. Обмеження фінансових ресурсів на підтримку систем – 6 2. Необхідність купівлі електробусів – 3	СА 1. Недостатнє залучення персоналу – 8 2. Низький рівень автоматизації бізнес-процесів – 8 СП 1. Обмеження фінансових ресурсів – 6 2. Законодавчі зміни – 4

Таблиця 3.3 – Третій етап SWOT аналізу

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи	Оцінка фактора у балах
Сила і можливість	Використати високий рівень знань та досвіду для розширення ринку послуг.	8
	Підвищити ефективність управлінських процесів завдяки кваліфікованому менеджменту.	6
Сила і загроза	Застосувати досвід та професійність для протидії появі нових конкурентів на ринку.	8
	Використати налагоджені процеси для мінімізації ризику втрати даних через кібератаки.	6
Слабкість і можливість	Підвищити залучення персоналу через оптимізацію внутрішніх комунікацій та мотиваційних систем.	8
	Шукати нові джерела фінансування для підтримки розвитку підприємства.	8
Слабкість і загроза	Покращити рівень фінансового планування для мінімізації впливу законодавчих змін.	6
	Забезпечити рівномірний розподіл навантаження між працівниками для зниження ризиків вигорання.	4
Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми	Оцінка фактора у балах
Сила і можливість	Необхідність купівлі електробусів.	8
Сила і загроза	Ризик зростання конкуренції.	8
Слабкість і можливість	Обмеження фінансових ресурсів гальмує реалізацію потенціалу розширення.	8
Слабкість і загроза	Недостатня залученість персоналу може знизити ефективність адаптації до економічних змін.	6

Для аналізу зовнішнього середовища підприємства та його впливу на прийняття управлінських рішень доволі часто використовують метод PEST-аналізу – інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S –social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес (приклад у табл. 3.4).

Таблиця 3.4 Приклад матриці PEST–аналізу

Групи факторів	Події/ фактори	Загроза/ можливість (+1/-1)	Ймовірність події чи впливу фактора (1, 2, 3)	Важливість фактора чи події (від 1 до 5)	Вплив на підприємство
Політичні	1. Мобілізаційні заходи	-1	3	5	-15
	2. Війна та її наслідки	-1	3	5	-15
	Всього:				-30
Економічні	1. Невідповідність тарифів до реальних витрат по перевезенню пасажирів	-1	3	5	-15
	2. Зниження платоспроможності населення через економічну рецесію	-1	3	4	-12
	Всього:				-27
Соціальні	1. Відтік кваліфікованого персоналу за кордон	-1	3	5	-15
	2. Зростання потреби в пристосованому транспорті для маломобільних груп населення	-1	2	4	-8
Всього:					-27
Технологічні	1. Застарілість інфраструктури та транспорту	-1	3	5	-15
	2. Можливість впровадження екологічно чистих видів транспорту	1	2	4	8
	3. Інвестиції в автоматизацію та модернізацію процесів	1	3	5	15
Всього:					8

3.2.2 Оцінка рішень щодо стратегічного потенціалу підприємства

Можливе застосування матриці VRIO-аналізу як інструменту підготовки та оцінки управління внутрішніми ресурсами та компетенціями організації. Назва походить від чотирьох критеріїв: Value (Цінність) – чи створює ресурс цінність для клієнтів і дає конкурентну перевагу? Rarity (Рідкість) – чи є

ресурс унікальним або рідкісним серед конкурентів? Imitability (Імітованість) – чи складно іншим компаніям скопіювати або замінити ресурс? Organization (Організація) – чи здатна організація ефективно використовувати цей ресурс? (приклад наведено у табл. 3.5 – 3.8)

Таблиця 3.5 – Приклад матриця VRIO-аналізу ресурсів підприємства

Ресурси	V	R	I	O	Результат використання ресурсу	VRIO-показник	Економічний показник
Інноваційні	Так	Так	Ні	Так	Тимчасова конкурентна перевага	0,5	Вище середнього
Техніко-технологічні	Так	Так	Так	Ні	Тимчасова конкурентна перевага	0,5	Вище середнього
Кадрові	Ні	Так	Ні	Так	Конкурентна слабкість	0,5	Середній
Фінансові	Ні	Ні	Ні	Ні	Конкурентна слабкість	-1	Нижче середнього

Таблиця 3.6 – Приклад розрахунку показника внутрішнього потенціалу підприємства

Ресурси	Питома вага	VRIO-показник	Результат
Інноваційні	0,2	0,5	0,1
Техніко-технологічні	0,3	0,5	0,15
Кадрові	0,3	0	0
Фінансові	0,2	-1	-0,2
Всього			0,05

Далі варто оцінити стратегічний відгук (табл. 2.9).

Таблиця 3.7 Шаблон розрахунку показника стратегічного відгуку

Ресурс	Питома вага	Питома вага*/	Значимість	Підсумкова оцінка
Інноваційні				
Техніко-технологічні				
Кадрові				
Фінансові				
Всього				

Далі, на підставі розрахованих показників внутрішнього потенціалу та стратегічного відгуку формується матриця стратегічного розвитку (табл. 3.9)

Таблиця 3.9 – Шаблон матриці стратегічного розвитку підприємства

Позитивний		
Нульовий		
Негативний		

3.2.3 Оцінка та формування рішень за допомогою збалансованої системи показників

Збалансована систему показників дозволяє не тільки оцінити поточний стан справ, але й вказує на основні ініціативи та заходи, що сприятимуть досягненню цілей підприємства у різних сферах діяльності. Вона надає чітке уявлення про ефективність діяльності підприємства, що сприяє ефективності процесів коригування управлінських рішень; забезпечує подальший моніторинг прогресу та оцінки результативності впроваджених змін (приклад використання у табл. 3.10)

Таблиця 3.10 – Приклад використання збалансованої системи показників

Перспектив а	Цілі	Показники/метрики	Цільове значення	Ініціативи/заходи
Фінанси	Підвищити прибутковість	Чистий прибуток	Збільшити на 15%	1) Розширити послуги, наприклад, запустити нові маршрути. 2) Поліпшити управління витратами на обслуговування транспорту.
	Зменшити витрати	Виробнича собівартість	Зменшити на 5%	1) Оптимізувати маршрути та графіки руху транспорту. 2) Переглянути договори з постачальниками.
Клієнти	Підвищити якість обслуговування	Кількість рекламаций	Менше ніж 2% клієнтів	1) Впровадити систему зворотного зв'язку від пасажирів. 2) Підвищити клієнтоорієнтованість.
	Збільшити задоволеність пасажирів	Рівень задоволеності за опитуваннями	Більше 85% задоволених клієнтів	1) Покращити комфорт у транспорті (чистота, освітлення).
Процеси	Оптимізувати виробничі процеси	Час простою транспорту	Зменшити на 10%	1) Впровадити програму обліку технічного обслуговування. 2) Переглянути графік ремонтів.
	Поліпшити умови праці	Плинність кадрів	Зменшити на 10%	1) Покращити умови праці для персоналу. 2) Впровадити програми лояльності для співробітників.
Навчання та розвиток	Підвищити кваліфікацію персоналу	Кількість тренінгів на рік	Щонайменше 3 тренінги	1) Організувати навчання з безпеки перевезень. 2) Впровадити програму навчання щодо роботи з клієнтами.

В подальшому на основі таблиці варто розрахувати інтегральний показник через визначення вагових коефіцієнтів для кожної з груп: фінанси, клієнти, процеси, навчання та розвиток.

Кожну мету у перспективі піддаємо оцінці за шкалою від 1 до 10 (де 1 – найгірший результат, 10 – найкращий результат), в подальшому для отримання інтегрального показника шукається добуток оцінки кожної перспективи на її ваговий коефіцієнт, дані заносяться у шаблон (табл. 3.11)

Таблиця 3.11 – Шаблон визначення інтегрального показника

Перспектива	Оцінка (1-10)	Ваговий коефіцієнт (%)	Вплив (Оцінка × Ваговий коефіцієнт)
Фінанси			
Клієнти			
Процеси			
Навчання та розвиток			

3.2.4 Оцінка ефективності управлінських рішень

Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві, як правило, складається з п'яти послідовних етапів:

- визначення мети;
- постановка завдань;
- збір інформації від підрозділів;
- розробка управлінських рішень;
- реалізація управлінського рішення;

Кожен наступний етап витікає із попереднього, що дозволяє розробити певну систему в прийнятті управлінських рішень на підприємстві.

Про ефективність рішень можна розмірковувати та наводити різні аргументи їх позитивної чи негативної складової через оцінку їх ефективності за відповідною методикою та критеріями (приклад наведено у табл. 3.12)

Таблиця 3.12 – Критерії оцінки ефективності управлінських рішень на підприємстві (шаблон)

Критерій	Питома вага
1. Рішення стосується головної мети підприємства	
2. Для реалізації рішення є потрібні ресурси	
3. Сприйняття споживачами чи працівниками рішення підприємства	
4. Рівень задоволеності потреб споживачів чи працівників	
5. Прийняте рішення виконано в встановлені терміни	
6. Прийняте рішення призвело до підвищення ефективності функціонування підприємства	
7. Прийняте рішення призвело до виникнення позитивного ефекту у розвитку підприємства	
Разом	100%

В подальшому за даними таблиці 3.12 можна зробити висновки про ефективність кожного з перелічених рішень, вагомість яких визначається на основі експертних оцінок, які в сумі складають 100% (для зручності в розрахунках $100\% = 100$ балів)

Оцінивши за даними таблиці 3.12 рішення, його можна охарактеризувати за розробленою шкалою оцінювання (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Шкала оцінювання управлінських рішень

Бали	Характеристика	Значення
0-50	Низька ефективність рішення	-
51-90	Ефективне рішення, але потрібні корективи та додаткові дії	+
91-100	Ефективне рішення, але потребує опрацювання	+

За даними таблиці 3.13 можна зробити висновок про ефективність рішень, що у свою чергу надасть можливість визначити їх динаміку. У дослідженні слід використовувати тільки ті рішення, що набувають значень зі знаком «+», адже від’ємне значення свідчить про неефективність прийнятих рішень і потребу в розробці нових.

Пропонується оцінювати ефективність управлінських рішень за роками за допомогою коефіцієнта ефективності управлінських рішень (K_{EVP}):

$$K_{EVP} = \sum_{i=1}^N \frac{B_1 + B_2 + \dots + B_j}{K} * \frac{1}{100}, \quad (2.1)$$

де B_1, B_2, B_n – бали кожного рішення (за даними таблиці 2.4);

i – рік ($i=1,2,3,\dots, N$);

j – управлінське рішення ($j=1,2,3,\dots, K$);

K – кількість досліджених управлінських рішень.

Наведена формула є інтегральним індикатором, в основі якого використовується один з показників варіації, що включає середньоарифметичне значення управлінських рішень за рік.

За результатами розрахунків пропонується використовувати шкалу оцінювання, яка наведена в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 Шкала оцінювання ефективності управлінських рішень

Значення	Характеристика
0,5-0,6	Рішення малоефективні, варто радикально внести корегування
0,61-0,79	Рішення мають невелику ефективність, потрібні корективи
0,8-0,95	Рішення досить ефективні, але їх потрібно вдосконалювати
0,96-1	Рішення ефективні, правильна стратегія управління

Джерело: створено автором.

Для розрахунків рекомендується брати управлінські рішення за темою роботи, які в подальшому необхідно оцінити за критеріями, які наведені у таблиці 3.14. Результати оцінювання подаються у вигляді таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 – Шаблон вихідних даних щодо оцінених рішень за період 2022 – 20...рр..

Рік	Бали		
2022			
...			
....			

3.2.4 Економічне обґрунтування пропонованих управлінських рішень

Пропонується здійснення розрахунків прогнозованих показників ефективності інвестиційної програми (чиста приведена вартість – NPV, внутрішня норма дохідності – IRR, дисконтований період окупності проекту – DPP та індекс прибутковості – PI).

Чиста приведена вартість (NPV) – це різниця між сумою дисконтованого потоку коштів (доходів) за період реалізації (експлуатації) інвестиційного проекту/програми та сумою дисконтованих інвестиційних витрат, необхідних для реалізації (експлуатації) цього проекту/програми.

Чиста приведена вартість обчислюється при заданій ставці дисконтування із врахуванням того, що на протязі реалізації (експлуатації) інвестиційного проекту/програми *рух грошових коштів по витратах/надходженнях є нерівномірним* та часто залежить від факторів нефінансового характеру, і тому дисконтуються як інвестиційні витрати, так і потік коштів (доходів) за період реалізації (експлуатації) інвестиційного проекту/програми (приймається за амортизаційний період найбільш тривалого заходу інвестиційної програми). *Ставка дисконтування використовується при розрахунку терміну окупності і оцінці економічної ефективності інвестицій для дисконтування грошових потоків, тобто для перерахунку вартості потоків майбутніх доходів і витрат у вартість на даний момент. Враховуючи, що чинними нормативними актами не визначено уніфікованого підходу до розрахунку величини ставки дисконтування, то рекомендується приймати за ставку дисконтування величину облікової ставки НБУ на момент здійснення таких розрахунків*

Внутрішня норма дохідності (IRR) є межею, нижче за яку інвестиційний проект дає негативну загальну прибутковість, і визначається як рівень ставки дисконтування, при якому чиста приведена вартість проекту (за весь період реалізації (експлуатації) інвестиційного проекту/програми (амортизаційний період найбільш тривалого заходу інвестиційної програми)) дорівнює нулю, тобто таке значення ставки дисконтування, при якому сума дисконтованих інвестиційних витрат дорівнює сумі дисконтованого потоку коштів (доходів) від впровадження інвестиційної програми.

Термін окупності проекту або дисконтований період окупності (DPP) визначає кількість років, за які дисконтований потік коштів (доходів) дорівнюватиме дисконтованому обсягу інвестиційних витрат в рамках інвестиційного проекту/програми.

Індекс прибутковості (PI) свідчить про те, скільки (за період реалізації (експлуатації) інвестиційного проекту/програми (амортизаційний період найбільш тривалого заходу інвестиційної програми)) дисконтованих коштів (доходів) від впровадження інвестиційного проекту/програми припадає на одиницю дисконтованих інвестиційних витрат.

Приклади розрахунків наведені у Роз'ясненнях щодо розрахунків прогнозованих показників ефективності інвестиційних програм суб'єктів господарювання у сфері теплопостачання, централізованого водопостачання та водовідведення. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0079866-13#Text> (дата звернення: 14.02.2023) [19].

4. ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

4.1. Загальні вимоги щодо оформлення роботи

Курсову роботу бажано подавати у вигляді надрукованого тексту.

Титульний аркуш (додаток Б) містить:

- найменування вищого навчального закладу, де виконана курсова робота;
- назву кафедри, де здійснювалось наукове керівництво;
- назву курсової роботи;
- прізвище, ім'я, по батькові автора;
- найменування факультету та спеціальності;
- науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові наукового керівника;
- місто і рік.

Оформлення курсової роботи має відповідати загальним вимогам до робіт згідно з державним стандартом ДСТУ 3008-95 «Документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура і правила оформлення».

Текст курсової роботи створюють у текстовому редакторі Microsoft Word, тип файлу «Документ Word 97-2003 (*.doc)».

Створену магістерську роботу друкують на принтері на одному боці **аркушів білого паперу формату А4 (210 x 297 мм)**.

У загальному випадку **орієнтація сторінок «книжкова»**, в окремих випадках (таблиці та рисунки великого розміру), за дозволом керівника курсової роботи, допускається «альбомна» орієнтація сторінок.

Сторінка повинна мати **береги (поля) розміром**: зліва — 30 мм, справа — 10 мм, зверху та знизу — 20 мм. Допускається збільшення фактичного розміру нижнього берега (поля), якщо воно виникає в результаті:

- виконання текстовим редактором опції «заборона висячих рядків»;
- заборони відокремлення заголовку (пункту / підпункту) від наступного тексту наприкінці сторінки.

Шрифт повинен відповідати таким параметрам:

- вид шрифту: Word Times New Roman;
- розмір шрифту: 14 мм, допускається зменшення розміру шрифту що використовується в таблицях, до рівня не менше 12 мм, за умови, що розмір шрифту в усіх таблицях курсової роботи буде однаковим;
- колір шрифту чорний;
- не допускається використання напівжирного шрифту, окрім спеціально визначених випадків;
- не допускається використання курсивного та підкресленого шрифту;
- не допускається зміна стандартного масштабу шрифту (100%);
- не допускається зміна звичайної щільності шрифту, тобто його розрідження або ущільнення.

Абзац тексту курсової роботи (окрім тексту всередині таблиць) повинен відповідати таким налаштуванням текстового редактора Microsoft Word:

- вирівнювання по ширині;
- рівень тексту: «основний текст»;

- відступ тексту зліва та справа: 0 (нуль) мм;
- відступ тексту в першому рядку абзацу (абзацний відступ): 1,25 мм (допускається 1,27 мм);
- інтервал перед та після абзацу: 0 (нуль) пунктів;
- міжрядковий інтервал: 1,5 рядка;
- розбивка на сторінки: заборона висячих рядків;
- виключення форматування: заборона автоматичного перенесення слів;
- не допускається перенесення частини слова в кінці рядка на наступний рядок;
- не допускається ставити між словами (числами, символами та тому подібне) більше, ніж один пробіл, та будь-яким іншим способом використовувати більше, ніж один пробіл поспіль.

Прізвища, назви установ, організацій, фірм та інші власні назви в курсовій роботі наводять мовою оригіналу. Допускається транслітерувати власні назви та наводити назви організацій у перекладі на мову курсової роботи, додаючи (при першій згадці) оригінальну назву.

Прізвище, ім'я та по батькові (або ініціали) наводять в такій послідовності: на першому місці ініціали (або ім'я та по батькові), а на другому місці прізвище. Винятком є наведення першого прізвища та ініціалів на початку бібліографічного опису джерела; у цьому випадку на першому місці наводять прізвище, а на другому місці — ініціали. Ініціали необхідно з'єднати нерозривним пробілом між собою та з прізвищем.

Скорочення слів і словосполучень у курсовій роботі надають відповідно до чинних стандартів з бібліотечної та видавничої справи.

Кожний структурний елемент курсової роботи починають з нової сторінки. Структурними елементами роботи є: «ТИТУЛЬНА СТОРІНКА», «ЗМІСТ», «ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ 1», «РОЗДІЛ 2», «РОЗДІЛ 3», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ». Окрім такого елемента як «ТИТУЛЬНА СТОРІНКА» заголовки всіх інших структурних елементів друкують великими літерами симетрично до тексту по центру сторінки (без крапки).

Будь-які заголовки, назви таблиць та рисунків тощо повинні містити не більше 12-ти слів. Якщо заголовок складається з двох і більше речень, їх розділяють крапкою. Наприкінці заголовку крапка не ставиться.

Інтервал між заголовком і подальшим та / або попереднім текстом — це пропуск одного вільного рядка. Відстань між рядками заголовку (якщо він не вміщується на одному рядку), а також між двома заголовками приймають такою, як у тексті, тобто без пропуску одного вільного рядка. Заголовки розділів центрують на рядку, а заголовки підрозділів та пунктів формують так само, як і текст абзацу, тобто з абзацним відступом, та вирівнюють по ширині. Приклад оформлення заголовків надано в додатку Е.

Не допускається розміщувати назву розділу, підрозділу, а також пункту й підпункту в нижній частині сторінки, якщо після неї розміщено тільки один рядок тексту або немає жодного рядка тексту. В цьому випадку заголовок

необхідно розмістити на початку наступної сторінки, тобто не відділяти від наступного тексту.

Забороняється розрив (переніс на наступний рядок) таких елементів: діапазон (числа, що сполучені довгим тире); скорочення на кшталт «у т. ч.»; ініціали та прізвище (та ініціали між собою); число та слово, або скорочення (позначення) слова що до нього відноситься; знак номера або параграфа та число; позначення (нумерація) пункту переліку (списку) та наступний текст. Розміщення цитат, ілюстрацій, формул і таблиць на початку та / або наприкінці розділу / пункту / підпункту (тобто в першому та / або останньому абзацах) не допускається.

Ілюстрації та таблиці, розміри яких дорівнюють або більше аркушу формату А4, розміщують виключно у додатках до курсової роботи.

Обов'язковою вимогою по оформленню курсової роботи є перевірка орфографії та граматики тексту роботи.

4.2 Нумерація сторінок курсової роботи

Сторінки курсової роботи слід нумерувати арабськими цифрами, додержуючись наскрізної нумерації впродовж усього тексту курсової роботи. Номер сторінки проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки в кінці.

Титульний аркуш включають до загальної нумерації сторінок курсової роботи. На титульному аркуші, аркушах завдання, анотації та аркуші змісту номер сторінки не ставиться. Нумерація сторінок проставляється, починаючи з «ПЕРЕЛІКУ УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ» або «ВСТУПУ» (у випадку відсутності в курсовій роботі «ПЕРЕЛІКУ УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ»).

Рисунки та таблиці, розміщені на окремих сторінках, включають до загальної нумерації сторінок курсової роботи.

4.3 Нумерація розділів, пунктів, підпунктів

Структурні елементи курсової роботи: «ТИТУЛЬНА СТОРІНКА», «ЗАВДАННЯ НА КУРСОВУ РОБОТУ», «ЗМІСТ», «ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ», «ВСТУП», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» не нумеруються.

Розділи, пункти, підпункти курсової роботи слід нумерувати арабськими цифрами.

Розділи курсової роботи повинні мати порядкову нумерацію і позначатися арабськими цифрами без крапки, наприклад, 1, 2, 3 і т. д. Номер розділу ставлять після слова «РОЗДІЛ», без крапки, а потім з нового рядка друкують заголовок розділу великими літерами.

Пункти повинні мати порядкову нумерацію в межах кожного розділу. Номер пункту складається з номера розділу і порядкового номера пункту,

відокремлених крапкою. Після номера пункту ставлять крапку, наприклад, 1.1., 1.2. і т. д.

Якщо розділ складається з одного пункту, або пункт складається з одного підпункту, його нумерують.

4.4 Ілюстрації

Ілюстрації (креслення, рисунки, графіки, схеми, діаграми, фотознімки) слід розміщувати у курсовій роботі безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше, або на наступній сторінці. На всі ілюстрації мають бути посилання у курсовій роботі.

Якщо ілюстрації створені не автором курсової роботи, необхідно при поданні їх у курсовій роботі дотримуватись вимог чинного законодавства про авторські права, обов'язково наводити атрибуцію запозичення. Наприклад, [6, с. 73]. Приклади атрибуції запозичених ілюстрацій надано в додатках Ж, З. Атрибуцію запозичення ілюстрацій рекомендується розміщувати в тексті, де вони згадані, або для ілюстрацій і таблиць, після їх наведення із позначенням: Джерело: [№ джерела, с. __] (якщо таблиця або рисунок повністю запозичені) або ж Примітка: складено автором на основі [№ джерела, с. __] (якщо автор використав фрагмент або окремі елементи таблиці, рисунка).

Ілюстрації повинні мати назву, яку розміщують під ілюстрацією. Загальна кількість слів у назві ілюстрації не повинна перевищувати 12 слів. За необхідності під ілюстрацією розміщують пояснювальні дані (під рисунковий текст). Ілюстрація позначається словом «Рисунок __», яке разом з назвою ілюстрації розміщують після пояснювальних даних, наприклад, «Рисунок 3.1 – Схема розміщення». Ілюстрації слід нумерувати арабськими цифрами порядковою нумерацією в межах розділу, за винятком ілюстрацій, наведених у додатках. Номер ілюстрації складається з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, відокремлених крапкою, наприклад, Рисунок 3.2 — другий рисунок третього розділу. Ілюстрація центрується по горизонталі на сторінці. Номер і назва ілюстрації центрується на рядку по горизонталі, без абзацного відступу.

Ілюстрації разом з їх назвою (підписом) та попередній і подальший текст виділяється пропуском одного вільного рядка. Ілюстрації, розміщені на окремих сторінках роботи (в додатках), включають до загальної нумерації сторінок. Інші вимоги до виконання ілюстрацій зазначені в пункті 4.1 «Загальні вимоги».

4.5 Таблиці

Цифровий матеріал, як правило, оформлюють у вигляді таблиць відповідно до рисунка 4.1.

Таблицю слід розташовувати безпосередньо після тексту, в якому вона згадується вперше, або на наступній сторінці. На всі таблиці мають бути посилання в тексті курсової роботи.

Таблиця

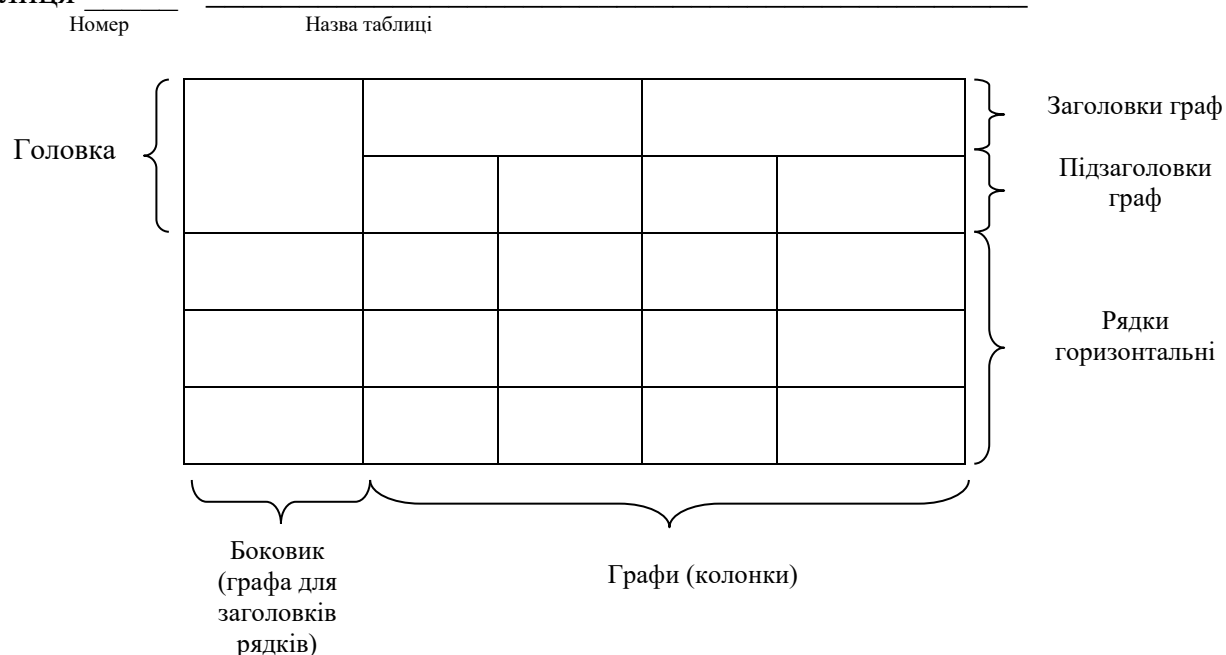


Рисунок 4.1 – Приклад оформлення таблиці

Таблиці слід нумерувати арабськими цифрами порядковою нумерацією в межах розділу, за винятком таблиць, що наводяться у додатках. Номер таблиці складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, відокремлених крапкою, наприклад, таблиця 2.1 — перша таблиця другого розділу.

Таблиця повинна мати назву, яку друкують малими літерами (крім першої великої) і розміщують над таблицею (надпис). Назва має бути стислою і відбивати зміст таблиці. Загальна кількість слів у назві таблиці не повинна перевищувати 12 слів. Наприкінці номера таблиці крапка не ставиться. Назва має бути стислою і відбивати зміст таблиці. Приклад назв таблиць подано в додатках Ж, З.

Якщо рядки або графи таблиці виходять за межі формату сторінки, таблицю поділяють на частини, повторюючи в кожній частині таблиці відповідні номери граф чи рядків, нумеруючи їх арабськими цифрами у першій частині таблиці. Назву «Таблиця (Номер таблиці)» вказують один раз справа від Головки першою частиною таблиці, над іншими частинами (продовжє пишуть праворуч: «Продовження таблиці __» з зазначенням номера таблиці, але без наведення її назви (тобто вирівнюють цей текст по правому краю). Приклад поділених таблиць наведено в додатку З.

Таблицю, у разі необхідності, можна створювати вужчою по ширині, аніж межі формату сторінки, в такому випадку її необхідно центрувати на сторінці по горизонталі.

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. Наприкінці заголовків і

підзаголовків таблиць крапки не ставлять. Заголовки та підзаголовки граф указують в однині. Заголовки колонок та рядків повинні бути якомога коротшими.

У більшості випадків текст у клітинках головки таблиці доцільно центрувати по горизонталі та вертикалі, а текст у клітинках боковика таблиці доцільно вирівнювати по горизонталі по лівому краю, а по вертикалі центрувати. В таблицях допускається використовувати шрифт зменшеного розміру — 12 мм, та одинарний міжрядковий інтервал. У такому випадку всі таблиці в курсовій роботі повинні бути оформлені у такий спосіб.

У разі, якщо розмір таблиці дорівнює або перевищує одну сторінку, то таку таблицю необхідно розміщувати в додатку до курсової роботи.

Інші вимоги до виконання таблиць зазначені у пункті 4.1 «Загальні вимоги».

4.6 Формули та рівняння

Формули та рівняння розташовують безпосередньо після тексту, в якому вони згадуються, посередині сторінки. Вище і нижче кожної формули або рівняння повинен бути залишений один вільний рядок. Формули і рівняння у курсовій роботі (за винятком формул і рівнянь, наведених у додатках) слід нумерувати порядковою нумерацією в межах розділу. Номер формули або рівняння складається з номера розділу і порядкового номера формули або рівняння, відокремлених крапкою, наприклад, формула (1.3) — третя формула першого розділу. Номер формули або рівняння зазначають на рівні формули або рівняння в дужках у крайньому правому положенні на рядку.

Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів, що входять до формули чи рівняння, слід наводити безпосередньо під формулою у тій послідовності, в якій вони наведені у формулі чи рівнянні. Пояснення значення кожного символу та числового коефіцієнта слід давати з нового рядка. Перший рядок пояснення починають без абзацного відступу словом «де» без двокрапки.

Формула по горизонталі центрується на рядку. Для забезпечення такого форматування доцільно використовувати таблицю з прозорими лініями з одним рядком та трьома колонками, до правої колонки заносять нумерацію формули, текст у цій клітинці форматують по горизонталі по правому краю, а по вертикалі центрують. У середню колонку заносять власне формулу; текст у цій клітинці центрують по горизонталі та по вертикалі. Ліву пусту колонку роблять такої самої ширини, як і праву колонку.

Переносити формули чи рівняння на наступний рядок допускається тільки на знаках виконуваних операцій, повторюючи знак операції на початку наступного рядка. Коли переносять формули чи рівняння на знакові операції множення, застосовують знак «х».

Формули, що йдуть одна за одною й не розділені текстом, відокремлюють комою.

Приклад:

Потреба в працівниках підрозділу обчислюється за формулою:

$$\mathcal{U}_p = \frac{T_{\text{ВП}}}{\Phi_{\text{ч/р}}} * K_{\text{няс}} \quad (1.1)$$

де $K_{\text{няс}}$ – коефіцієнт перерахування явочної чисельності у спискову;
 $\Phi_{\text{ч/р}}$ – фонд робочого часу одного працівника;
 $T_{\text{ВП}}$ – час, що потребується для виконання виробничої програми [22]

Приклад:

Перевірку відповідності фактичної чисельності адміністративного персоналу до розрахункової його чисельності проводимо за допомогою повної формули Розенкранця:

$$\mathcal{U}_{\text{АУПр}} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i * t_i}{T} * K_{\text{нрч}} + \frac{t_p}{T} * \frac{K_{\text{нрч}}}{K_{\text{фрч}}}, \quad (1.2)$$

де $\mathcal{U}_{\text{АУПр}}$ – розрахункова чисельність адміністративно-управлінського персоналу фірми;

$\sum m_i * t_i$ – сумарний час виконання організаційно-управлінських робіт;

$K_{\text{нрч}}$ – коефіцієнт необхідного розподілу часу.

t_p – час необхідний на інші роботи, що не враховані у планових розрахунках.

T – фонд робочого часу одного працівника за місяць;

$K_{\text{фрч}}$ – коефіцієнт фактичного розподілу часу.

Допускається використання редактора математичних формул MS Equation для зображення формул. У цьому випадку необхідно дотримуватись загальних вимог до параметрів шрифту, що використовується (шрифт — Word Times New Roman, розмір 14 мм тощо).

4.7 Посилання

Посилання в тексті роботи на джерела слід зазначати порядковим номером джерела (за списком використаних джерел) у прямокутних дужках, наприклад, «у роботах [1—7] ...». Приклади оформлення посилань надано в додатках Ж, З).

Не допускається використання цитат з друкованих джерел без наведення в атрибуції номерів сторінок, на яких текст, що цитується, знаходиться. Якщо друковане видання (книга, журнальна стаття тощо) розміщено на інтернет-ресурсі (сайті), проте таке джерело повинно атрибутуватися не як інтернет-джерело, а як друковане видання, тобто з наведенням номера сторінки.

Приклад:

Цитата в тексті: «... у загальному обсязі робочого часу частка інформаційної роботи перевищує 70% [6, с. 44]».

Відповідний опис у списку використаних джерел:

6. Арзянцева Д.А., Захаркевич Н.П., Іжевський П.Г., Крушинська А.В. Використання штучного інтелекту в процесі ухвалення управлінських рішень на підприємстві. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка»*. 2024. № 6(34). С.713-725

При посиланнях на розділи, підрозділи, пункти, підпункти, ілюстрації, таблиці, формули, рівняння, додатки зазначають їх номери. При посиланнях слід писати: «... у розділі 4 ...», «... дивись пункт 2.1 ...», «... за 3.3.4 ...», «... відповідно до 2.3.4.1 ...», «... на рис. 1.3 ...», «... у табл. 3.2 ...»,

«... (див. п. 3.2) ...», «... у додатку Б ...», «... за формулою (3.1) ...»,

«... у рівняннях (1.23)—(1.25) ...». Причому при посиланнях на рисунки та таблиці їх назви слід писати у вигляді скорочень «рис.» та «табл.».

Оформлення посилань на джерела (атрибутація цитат). Під час роботи з різними джерелами науковий етикет вимагає точно відтворювати цитований текст, оскільки найменше скорочення може спотворити зміст, викладений автором. Посилання в тексті на джерела (атрибутація цитат) наводять у прямокутних дужках із зазначенням джерела та сторінки. Перша цифра у прямокутних дужках відповідає номеру джерела у списку використаних джерел, друга — номеру сторінки (наприклад, [32, с. 85]). Посилання необхідно з'єднувати з текстом цитати нерозривним пробілом, складові елементи посилання також необхідно з'єднувати між собою нерозривними пробілами.

Цитата — це дослівний витяг з опрацьованого джерела, забезпечений посиланням на джерело, що було опубліковане раніше.

Цитування є одним зі способів показати, що певна частина тексту вашої роботи запозичена з іншого джерела. Цитування надає інформацію, що необхідна для повторного пошуку процитованого джерела.

Цитування обов'язкове не тільки у випадку, коли є запозичення (використання) фрагменту чужого тексту, але й у таких випадках, як-от: запозичення чужих ідей; коли чужа робота спричинила суттєвий вплив на точку зору автора курсової роботи; коли автор наводить власні ідеї або текст, які були опубліковані в його працях раніше.

Текст цитати береться в лапки та наводиться без жодних змін зі збереженням особливостей авторського написання, зокрема орфографії, пунктуації та шрифтових виділень. Якщо доводиться цитувати не все речення, а лише окремі слова чи фрази (за умови, що думка автора не буде спотворена або вирвана з контексту), то такі вислови беруться в лапки, пропуск позначається трьома крапками, вказується джерело, звідки запозичена думка. В такому разі можна змінювати навіть відмінок у слові чи словосполученні, якщо цитата не є повною і підпорядковується синтаксичній будові фрази, частиною якої вона стає.

При цитуванні та переказі джерел найчастіше використовуються такі словосполучення: «Автор писав / пише ...»; «Як стверджував / стверджує ...»; «Згідно з уявленням ...»; «За словами ...»; «На думку ...»; «Як справедливо зазначив / зазначає ...»; «Вчений так характеризує (описує, подає) ...»;

«Можна навести такі слова видатного вченого ...»; «Автор наголошує на ...»; «З точки зору автора ...»; «Автор виділяє (пропонує, рекомендує, вважає, стверджує, підкреслює) ...» і т. д.

Цитати мають подаватися лише з першоджерел, а не з праць інших авторів. Лише в тих випадках, коли першоджерело недоступне, можна скористатися цитатою, опублікованою в іншому виданні; тоді перед бібліографічним джерелом вказується: «цит. за ...» або «цит. за ...».

Якщо автор курсової роботи робить у чужій цитаті певні виділення (курсив, розрядка, жирний шрифт тощо), аби акцентувати увагу на певному понятті чи фразі, то слід у дужках зробити відповідне застереження, вказуючи власні ініціали. Наприклад: «(виділено нами. — Н. П.)», «(курсив наш. — Н. П.)», «(підкреслено нами. — Н. П.)» і т. д. Подібні позначення доречні при власному перекладі тексту з іншої мови, якщо такого перекладу не існує чи він не збігається з уже відомим, наприклад, «(переклад наш. — Н. П.)». Доцільно подавати перекази текстів інших авторів, максимально точно дотримуючись їхнього викладу, не допускаючи викривлення думок.

Кожне запозичення, як у формі запозиченого тексту (в т. ч. таблиці, формули, рисунку тощо), так і у формі запозиченої ідеї (без використання безпосередньо тексту), неодмінно повинне супроводжуватися посиланням на використане джерело. Недотримання цієї обов'язкової умови розцінюється як плагіат, що унеможливорює допуск такої курсової роботи до захисту.

Не треба переобтяжувати текст курсової роботи цитатами та суцільними посиланнями на авторитети, бо це сприймається як відсутність авторських міркувань і знань самого здобувача ступеня магістра; курсова робота набуває характеру компіляції, що для курсової роботи не припустимо. Також не допускається використовувати занадто великі за обсягом цитати — розміром понад 400 знаків з пробілами (включаючи атрибуцію цитат).

5. ПОРЯДОК ДООПРАЦЮВАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

У разі недопуску курсової роботи до захисту студент повинен врахувати зауваження керівника курсової роботи, викладені в рецензії та доопрацювати її з повторною подачею керівникові. Причому керівнику подаються обидва варіанти роботи (доопрацьований і попередній).

У разі неусунення визначених недоліків робота повертається на повторне доопрацювання.

6. ОЦІНЮВАННЯ ТА ЗАХИСТ КУРСОВОЇ РОБОТИ

За виконання і захист курсової роботи здобувач вищої освіти максимально може отримати 100 балів за накопичувальною шкалою з наступним переведенням у відповідну оцінку за шкалою ЄКТС. Підсумкова оцінка за виконання і захист курсової роботи визначається шляхом додавання балів керівника курсової роботи та комісії із захисту курсових робіт за результатами захисту. Загальна сума балів включає такі складові: оцінювання

керівником підсумків роботи на окремих етапах її підготовки (максимум – 60 балів); оцінювання комісією захисту курсової роботи (максимум – 40 балів).

Розподіл балів відповідно до критеріїв оцінювання виконання курсової роботи визначається керівником курсової роботи у відгуку керівника відповідно до табл. 6.1.

Таблиця 6.1. Розподіл балів для окремих етапів та елементів виконання курсової роботи

№ з/п	Критерії оцінювання виконання курсових робіт	Бали
1.	Правильність формулювань об'єкту, мети і завдань дослідження	до 4
2.	Відповідність змісту роботи її темі, грамотність структурування роботи, збалансованість її розділів	до 7
3.	Системність викладу матеріалу, відсутність повторів, логічних помилок	до 8
4.	Ступінь самостійності роботи (відсутність академічного плагіату), наявність посилань	до 10
5.	Використання та опанування сучасної літератури, чинних нормативно-правових актів; правильність розрахунків, застосування методів економічного, статистичного аналізу тощо	до 10
6.	Теоретична обґрунтованість основних положень курсової роботи, що підтверджені підібраним та систематизованим фактичним і статистичним матеріалом	до 10
7.	Правильність оформлення (роботи в цілому, таблиць, рисунків, посилань, списку використаних джерел)	до 6
8.	Дотримання графіку підготовки роботи, періодичність консультування із науковим керівником і т.п.	до 7
	Разом не більше	60

У разі виявлення текстових запозичень, використання ідей, наукових результатів і матеріалів інших авторів без посилання на джерело курсова робота знімається з розгляду незалежно від стадії проходження з обов'язком повторного її виконання та захисту. Порядок повторного виконання та захисту курсової роботи встановлюється відповідними методичними рекомендаціями щодо виконання курсових робіт. Критерії оцінювання захисту здобувачем вищої освіти курсової роботи визначено у табл. 6.2.

Таблиця 6.2. Критерії оцінювання комісією рівня захисту курсової робіт

Кількість балів	Рівень знань студента	Критерії оцінювання
1	2	3
36 – 40	високий	доповідь студента носила продуманий, структурований характер, містила основні результати проведеного дослідження, студент продемонстрував вільне володіння матеріалом за темою дослідження, відповіді на питання членів комісії повні, розуміння матеріалу глибоке, основні вміння сформовані та засвоєні, виклад логічний, доказовий (обґрунтований), висновки і узагальнення точні, студент орієнтується в системі чинного законодавства, використання фахової термінології правильне, висновки за результатами дослідження продемонстровано за допомогою ілюстративного матеріалу (розрахунків).

32,5 – 35,5	достатній	Доповідь студента продумана, обґрунтована, містить основні результати проведеного дослідження, відповіді на питання членів комісії повні, розуміння матеріалу достатньо глибоке, основні вміння сформовані та засвоєні, висновки і узагальнення точні; студент орієнтується в системі чинного законодавства; використання фахової термінології правильне, висновки за результатами дослідження продемонстровано за допомогою ілюстративного матеріалу (розрахунків).
30 – 32		Доповідь студента продумана, обґрунтована, містить основні результати проведеного дослідження, відповіді на питання членів комісії повні, розуміння матеріалу достатньо глибоке, основні вміння сформовані та засвоєні, висновки і узагальнення точні; студент орієнтується в системі чинного законодавства; використання фахової термінології правильне. Але виклад недостатньо систематизовано, у визначенні понять, термінології та узагальненнях мають місце окремі помилки, які виправляються за допомогою додаткових питань членів комісії, окремі висновки курсової роботи не відображені при захисті, окремі висновки за результатами дослідження не продемонстровано за допомогою ілюстративного матеріалу (розрахунків).
27 – 29,5	середній	Доповідь студента належним чином не систематизована, непродумана, основні результати проведеного дослідження розкриті частково, відповіді на питання членів комісії необґрунтовані, розуміння матеріалу поверхневе; студент слабо орієнтується в системі чинного законодавства; використання фахової термінології з неточностями, окремі висновки за результатами дослідження не продемонстровано за допомогою ілюстративного матеріалу (розрахунків).
24 – 26,5		Доповідь студента належним чином не систематизована, непродумана, основні результати проведеного дослідження розкриті частково, відповіді на питання членів комісії необґрунтовані, розуміння матеріалу поверхове; студент не орієнтується в системі чинного законодавства; використання фахової термінології з неточностями. Висновки та пропозиції недостатньо обґрунтовані та мають сумнівний прикладний характер, висновки за результатами дослідження не продемонстровано за допомогою ілюстративного матеріалу (розрахунків).
14 – 23,5	низький	Доповідь студента належним чином не підготовлена, відповіді на питання членів комісії необґрунтовані або відсутні, розуміння матеріалу поверхневе; студент не орієнтується в системі чинного законодавства; не вміє використовувати управлінську та економічну термінологію. Робота свідчить про недостатню сформованість основних фахових вмінь, відсутнє обґрунтування практичного та прикладного значення дослідження, висновки за результатами дослідження не продемонстровано за допомогою ілюстративного матеріалу (розрахунків).
0 – 13,5		Доповідь студента не підготовлена, відповіді на питання членів комісії необґрунтовані або відсутні, розуміння матеріалу поверхове; студент не орієнтується в системі чинного

		законодавства; не вміє використовувати фахову термінологію. Робота свідчить про несформованість основних фахових вмінь, окремі висновки за результатами дослідження не продемонстровано за допомогою ілюстративного матеріалу (розрахунків).
--	--	--

Рішення комісії про оцінку знань, виявлених при захисті курсової роботи приймається на підставі знаходження середнього арифметичного балів, виставлених кожним членом комісії.

Повторний захист курсової роботи з метою підвищення оцінки не дозволяється.

Підсумкове оцінювання виконання та захисту курсової роботи відбувається шляхом додавання балів керівника курсової роботи, виставлених у його відгуку, та балів комісії із захисту курсової роботи. У разі отримання за результатами виконання та захисту курсової роботи 35-59 балів (оцінка FX за шкалою ЄКТС) здобувач вищої освіти має право доопрацювати виконану курсову роботу та повторно пройти її захист.

У разі неотримання за результатами доопрацювання та повторного захисту курсової роботи 60 балів здобувач вищої освіти зобов'язаний повторно виконати та захистити курсову роботу в наступному навчальному періоді. У разі отримання за результатами виконання та захисту курсової роботи 0-34 бали (оцінка F за шкалою ЄКТС) здобувач вищої освіти зобов'язаний повторно виконати та захистити курсову роботу в наступному навчальному періоді за процедурою повторного вивчення.

7. АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ

При написанні курсової роботи студенти зобов'язані дотримуватись вимог академічної доброчесності відповідно до вимог ст. 42 Закону України «Про освіту».

Дотримання академічної доброчесності здобувачами освіти передбачає під час написання та захисту курсової роботи полягає в такому:

- посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;
- дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;
- надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використанні методики досліджень і джерела інформації.

Порушенням академічної доброчесності під час написання та захисту курсової роботи вважається:

- академічний плагіат - оприлюднення (частково або повністю) наукових (творчих) результатів, отриманих іншими особами, як результатів власного дослідження (творчості) та/або відтворення опублікованих текстів (оприлюднених творів мистецтва) інших авторів без зазначення авторства;

- самоплагіат – оприлюднення (частково або повністю) власних раніше опублікованих наукових результатів як нових наукових результатів;
- фабрикація – вигадкування даних чи фактів, що використовуються в освітньому процесі або наукових дослідженнях;
- фальсифікація – свідомо зміна чи модифікація вже наявних даних, що стосуються освітнього процесу чи наукових досліджень;
- списування – виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання, зокрема під час оцінювання результатів навчання.

За порушення академічної доброчесності під час написання та захисту курсової роботи студенти можуть бути притягнені до такої академічної відповідальності:

- повторне проходження написання та оцінювання курсової роботи;
- відрахування із закладу освіти (крім осіб, які здобувають загальну середню освіту).

Порядок виявлення та встановлення фактів порушення академічної доброчесності визначається уповноваженим колегіальним органом управління університету з урахуванням вимог чинного законодавства.

8. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Арзянцева Д.А., Захаркевич Н.П., Іжевський П.Г., Крушинська А.В. Використання штучного інтелекту в процесі ухвалення управлінських рішень на підприємстві. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка»*. 2024. № 6(34). С.713-725
2. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. Харків: Промарт, 2015. 300 с.
3. Балджи М.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний Посібник Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
4. Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. В. Боровик; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 81 с. URL: <https://surl.li/weeghq>
5. Галушко В.П. Методи та процеси прийняття управлінських рішень: монографія. Київ: Компринт, 2013. – 343 с.
6. Гринчуцька С.В. Конспект лекцій з курсу «Системи прийняття рішень» Тернопіль: ТНТУ імені І. Пулюя, 2017. 130с.
7. Донець Л. І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
8. Економічне обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Економіка і бізнес» спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. С. О. Тульчинська, О.В. Кривда Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 68 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/06a30dfe-d836-4bf1-813c-a31c0044bd08>
9. Іжевський П., Гнатик Б. Методичне обґрунтування управлінських рішень в інвестиційно-інноваційній сфері. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №2 (316), 319-325.
10. Іжевський П.Г., Мороз С.В. Економічні передумови та обґрунтування забезпечення енергетичної безпеки населення в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 43-50.
11. Іжевський П.Г. Інструменти та теорії оцінювання ефективності мережевої взаємодії підприємств в АПК *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2018. Випуск 23(68). С. 81-86
12. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. – 192 с.
13. Кужелєв М.О. Фінансова гнучкість прийняття рішень в інвестиційній діяльності банків Київ : «Центр учбової літератури», 2016. – 176 с.
14. Ковальчук К. Ф. Моделі і методи прийняття управлінських рішень: навч. посіб. для студентів Нац. металург. акад. України. Дніпропетровськ : Герда, 2014. 115 с.

15. Марушевський Г. Б. Інтеграція управлінських рішень для збалансованого розвитку: посібник Київ : Центр екол. освіти та інформації, 2014. 249 с.
16. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. – 2-ге вид. Київ: ЦУЛ, 2011. 216 с.
17. Полінкевич О.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 336 с.
18. Поленкова М.В. Економічне обґрунтування інженерних Чернівці: ЧДТУ, 2016. 71 с.
19. Роз'ясненнях щодо розрахунків прогнозованих показників ефективності інвестиційних програм суб'єктів господарювання у сфері теплопостачання, централізованого водопостачання та водовідведення. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0079866-13#Text> (дата звернення: 14.02.2023).
20. Семенова К.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 194 с.
21. Техніко-економічне обґрунтування інженерних рішень на СТО та АТП : Навчальний посібник / укладачі : Гевко І.Б., Ляшук О.Л., Луциків І.В., Плекан У.М., Клендій В.М. Тернопіль : Вид-во ТНТУ імені Івана Пулюя, 2021. 276 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35982/1/Tekhniko_ekonomichne_%20obgrunтовання_%20inzhenernykh_rishen%CA%B9_na_%20STO_ta_ATP.pdf
22. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с URL: <https://surl.li/vinkhi>
23. Юрков О.С. Теорії прийняття рішень: курс лекцій. Мукачево: МДУ, 2016. 135 с.

9. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. <http://www.rada.gov.ua>
2. <http://www.president.gov.ua>
3. <http://www.kmu.gov.ua>
4. <http://www.management.com.ua/>
5. <http://www.new-management.info/>
6. <http://tourlib.net/management.htm>
7. <http://pidruchniki.ws/menedzhment/>
8. https://commission.europa.eu/research-and-innovation_en
9. <https://www.nist.gov/>
10. <https://en.unesco.org/themes/science-innovation>
11. <https://horizon-europe.org.ua/uk/heo-in-ua/>
12. <http://www.stcu.int/>

Додаток А
Орієнтовний план курсової роботи

Тема: *“Обґрунтування управлінських рішень в сфері матеріально-технічного забезпечення виробництва продукції”*

ПЛАН

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СФЕРІ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ

- 1.1. Сутність та завдання управління матеріально-технічним забезпеченням виробництва продукції
- 1.2. Методичні засади розробки управлінських рішень щодо матеріально-технічного забезпечення виробництва продукції

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СФЕРІ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ НА _____

- 2.1. Загальна характеристика діяльності та системи прийняття рішень на _____
- 2.2. Оцінка управління матеріально-технічним забезпеченням _____

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СФЕРІ МАТЕРІАЛЬНО ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ НА _____

ВИСНОВКИ

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

ДОДАТКИ

Тема: “ Удосконалення механізму підготовки управлінських рішень ”

ПЛАН

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

- 1.1. Інструментарій формування сутності та класифікації управлінських рішень
- 1.2. Методичні засади використання сучасних моделей прийняття управлінських рішень в діяльності підприємств

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗДІЙСНЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА _____

- 2.1. Загальна характеристика діяльності та системи прийняття рішень на _____
- 2.2. Аналіз ефективності механізму прийняття управлінських рішень на _____

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА _____

ВИСНОВКИ

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

ДОДАТКИ

Додаток Б

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

КУРСОВА РОБОТА

з економічного обґрунтування управлінських рішень
на тему: _____

Студента (ки) 3 курсу _____ групи
спеціальності 073 Менеджмент

(прізвище та ініціали)

Керівник

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

Кількість балів: _____

Оцінка: ECTS _____

Члени комісії:

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Хмельницький – 202__ рік

Додаток В
Хмельницька обласна рада
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
_____ форма навчання
ЗАВДАННЯ НА КУРСОВУ РОБОТУ
з навчальної дисципліни «Менеджмент»

студенту _____

1. Тема роботи _____

2. Термін здачі студентом закінченої роботи __.__.202__ р.

3. Вихідні дані по роботі: _____

Загальний план курсової роботи

Розділ 1. _____

Розділ 2. _____

Розділ 3. _____

Календарний план

№	Назва етапів курсової роботи	Термін виконання
1.	Вибір теми та узгодження плану написання курсової роботи	до _____
2.	Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до _____
3.	Написання другого розділу роботи	до _____
4.	Написання третього розділу роботи	до _____
5.	Написання вступу, висновків, остаточне оформлення роботи	до _____
6.	Здача роботи на перевірку	до _____
7.	Захист	з _____

Дата видачі завдання _____
(дата)

Керівник _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

Додаток Г

Таблиця Г.1. Загальна характеристика підприємства

Основні аспекти	Характеристика
Назва	
Організаційно-правова форма	
Статутний капітал	
Форма власності	
Основні види діяльності	
Керівництво	
Засновники	
Система оподаткування	
Локація (юридична адреса)	
Офіційний сайт	

Таблиця Г.2. Особливості організації виробництва

Основні аспекти організації виробництва	Характеристика
Тип виробництва	
Вид виробничої структури	
Основні цехи	
Структура цеху і його управління (на прикладі провідного)	
Допоміжні цехи	
Основні технологічні операції (назва, зміст, тривалість)	
Провідні цехи/провідне устаткування	
Спосіб організації руху предметів праці	
Технологічний цикл	
Система інформаційного обслуговування виробництва	

Таблиця Г.3. Зразок функцій та роботи які виконуються головними керівниками підприємства

Посада працівника	Функції (види діяльності)	Відповідальність і повноваження
1	3	4
Директор	Визначає стратегію, тактику та політику організації, координує та скеровує діяльність працівників, контролює результати діяльності товариства, приймає рішення щодо розширення та реорганізації підприємства, приймає на роботу та звільняє працівників згідно штатного розпису та відповідно із чинним законодавством, приймає рішення та видає накази щодо діяльності товариства, які є обов'язкові до виконання усіма працівниками тощо	Несе відповідальність перед усім колективом за результати роботи підприємства, використання майна та коштів організації, розвиток та ефективність діяльності, рівень використання наявних ресурсів, співпрацю з органами державної влади тощо

Головний бухгалтер	У його підпорядкуванні функції бухгалтерського обліку, економічного аналізу стану підприємства, формування податкової та статистичної звітності. Крім того він керує процесами планування економічної та фінансово-кредитної діяльності, оплати і матеріального стимулювання праці тощо	Відповідає перед директором підприємства за фінансове планування діяльності організації, ведення бухгалтерського, статистичного та управлінського обліку, вчасне формування податкової та статистичної звітності, контролювання фінансових результатів діяльності організації
Головний інженер	Управляє технічною підготовкою виробничо-господарської діяльності, а також основними процесами перевезення	Відповідає перед директором МП за якість та дотримання графіків здійснення перевезень за усіма маршрутами, стан рухомого складу підприємства та раціональність його використання, виробничий процес
Головний механік	Управління процесами ремонту авто для здійснення перевезень	Відповідає перед головним інженером за оперативний ремонт авто і діяльність усіх дільниць
Головний диспетчер	Управляє процесами формування маршрутів та графіків перевезень, їх розповсюдження та контролювання виконання графіків водіями автоколон	Відповідає перед заступником директора з експлуатації за раціональне використання рухомого складу, формування графіків роботи автотранспорту та здійснення перевезень
Начальник цеху	Здійснює управління виробництвом у цеху по виготовленню гумокомплектів	Відповідає перед головним інженером за всі технічні і технологічні та адміністративні процеси в цеху
Механіки цеху	Здійснюють виробництво гумокомплектів у цеху	Відповідають за якість виконаних робіт і обслуговування обладнання
Головний маркетолог	Здійснює управління маркетинговою діяльністю усього підприємства	Відповідає перед директором за надані фінансові ресурси на реалізацію різних маркетингових програм і імідж фірми
Майстер дільниці	Керує роботою ремонтних спеціалізованих дільниць	Відповідає перед головним механіком за якість ремонтних послуг

Таблиця Г.4 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Сильні сторони: — — —	Слабкі сторони: — — —
Можливості: — — —	Загрози: — — —

Таблиця Г.5 Матриця SWOT-аналізу

		Зовнішнє середовище	
Внутрішнє середовище		Можливості (шанси)	Загрози
		1. 2. і т. ін. Рішення: використовувати?	1. 2. і т. ін. Рішення: пом'якшити?
	Сильні сторони	Поле СіМ	Поле СіЗ
	1. 2. і т. ін. Рішення: підтримувати? розвивати?	Рішення: використовувати? яким чином? (перелік заходів)	Рішення: «тримати удар»? чи є «сили»? (перелік заходів)
	Слабкі сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ
	1. 2. і т. ін. Рішення: ліквідувати? що саме? В якому порядку?	Рішення: аналізувати «доступність» можливостей, що їх надає середовище (перелік заходів)	Рішення: ліквідувати (недоліки або об'єкт) в цілому з визначенням термінів (перелік заходів)

Додаток Д
ПРИКЛАДИ
ОФОРМЛЕННЯ БІБЛІОГРАФІЧНОГО ОПИСУ
У СПИСКУ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ У КУРСОВІЙ РОБОТІ
з урахуванням Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Книги: Один автор	1. Бичківський О. О. Міжнародне приватне право : конспект лекцій. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 82 с. 2. Бондаренко В. Г. Немеркнуча слава новітніх запорожців: історія Українського Вільного козацтва на Запоріжжі (1917-1920 рр.). Запоріжжя, 2017. 113 с. 3. Бондаренко В. Г. Український вільнокозацький рух в Україні та на еміграції (1919-1993 рр.) : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 600 с.
Два автори	1. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 196 с. 2. Батракова Т. І., Калюжна Ю. В. Банківські операції : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 130 с. 3. Білобровко Т. І., Кожуховська Л. П. Філософія науки й управління освітою : навч.-метод. посіб. Переяслав-Хмельницький, 2015. 166 с.
Три автори	1. Аніловська Г. Я., Марушко Н. С., Стоколоса Т. М. Інформаційні системи і технології у фінансах : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2015. 312 с. 2. Городовенко В. В., Макаренков О. Л., Сантос М. М. О. Судові та правоохоронні органи України : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 206 с. 3. Кузнецов М. А., Фоменко К. І., Кузнецов О. І. Психічні стани студентів у процесі навчально-пізнавальної діяльності : монографія. Харків : ХНПУ, 2015. 338 с. 4. Якобчук В. П., Богоявленська Ю. В., Тищенко С. В. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 476 с.
Чотири і більше авторів	1. Науково-практичний коментар Кримінального кодексу України : станом на 10 жовт. 2016 р. / К. І. Беліков та ін.; за заг. ред. О. М. Литвинова. Київ : ЦУЛ, 2016. 528 с. 2. Бікулов Д. Т., Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 360 с. 3. Операційне числення : навч. посіб. / С. М. Гребенюк та ін. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 88 с. 4. Основи охорони праці : підручник / О. І. Запорожець та ін. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2016. 264 с. 5. Клименко М. І., Панасенко Є. В., Стреляєв Ю. М., Ткаченко І. Г. Варіаційне числення та методи оптимізації : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 84 с.
Автор(и) та редактор(и)/упорядники	1. Березенко В. В. PR як сфера наукового знання : монографія / за заг. наук. ред. В. М. Манакіна. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 362 с. 2. Бутко М. П., Неживенко А. П., Пепа Т. В. Економічна

	психологія : навч. посіб. / за ред. М. П. Бутко. Київ : ЦУЛ, 2016. 232 с. 3. Дахно І. І., Алієва-Барановська В.М. Право інтелектуальної власності : навч. посіб. / за ред. І. І. Дахна. Київ : ЦУЛ, 2015. 560 с.
Без автора	1. 25 років економічному факультету: історія та сьогодення (1991-2016) : ювіл. вип. / під заг. ред. А. В. Череп. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 330 с. 2. Криміналістика : конспект лекцій / за заг. ред. В. І. Галана ; уклад. Ж. В. Удовенко. Київ : ЦУЛ, 2016. 320 с. 3. Миротворення в умовах гібридної війни в Україні : монографія / за ред. М. А. Лепського. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2017. 172 с. 4. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. / за ред.: С. О. Якубовського, Ю. О. Ніколаєва. Одеса : ОНУ, 2015. 306 с. 5. Науково-практичний коментар Бюджетного кодексу України / за заг. ред. Т. А. Латковської. Київ : ЦУЛ, 2017. 176 с. 6. Службове право: витоки, сучасність та перспективи розвитку / за ред.: Т. О. Коломоєць, В. К. Колпакова. Запоріжжя, 2017. 328 с.
Багатотомні видання	1. Енциклопедія Сучасної України / редкол.: І. М. Дзюба та ін. Київ : САМ, 2016. Т. 17. 712 с. 2. Правова система України: історія, стан та перспективи : у 5 т. / Акад. прав. наук України. Харків : Право, 2009. Т. 2 : Конституційні засади правової системи України і проблеми її вдосконалення / заг. ред. Ю. П. Битяк. 576 с.
Автореферати дисертацій	1. Бондар О. Г. Земля як об'єкт права власності за земельним законодавством України : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.06. Київ, 2005. 20 с. 2. Гнатенко Н. Г. Групи інтересів у Верховній Раді України: сутність і роль у формуванні державної політики : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02. Київ, 2017. 20 с. 3. Кулініч О. О. Право людини і громадянина на освіту в Україні та конституційно-правовий механізм його реалізації : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.02. Маріуполь, 2015. 20 с.
Дисертації	1. Авдєєва О. С. Міжконфесійні відносини у Північному Приазов'ї (кінець XVIII - початок XX ст.) : дис. ... канд. іст. наук : 07.00.01 / Запорізький національний університет. Запоріжжя, 2016. 301 с. 2. Левчук С. А. Матриці Гріна рівнянь і систем еліптичного типу для дослідження статичного деформування складених тіл : дис. ... канд. фіз.-мат. наук : 01.02.04. Запоріжжя, 2002. 150 с. 3. Вініченко О. М. Система динамічного контролю соціально-економічного розвитку промислового підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2017. 424 с.
Законодавчі та нормативні документи	1. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с. 2. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. <i>Голос України</i>. 2017. 27 верес. (№ 178-179). С. 10–22. 3. Повітряний кодекс України : Закон України від 19.05.2011 р. № 3393-VI. <i>Відомості Верховної Ради України</i>. 2011. № 48-49. Ст. 536. 4. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18 5. Деякі питання стипендіального забезпечення : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2016 р. № 1050. <i>Офіційний вісник України</i>. 2017. № 4. С. 530–543. 6. Про Концепцію вдосконалення інформування громадськості з

	питань євроатлантичної інтеграції України на 2017-2020 роки : Указ Президента України від 21.02.2017 р. № 43/2017. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 23 лют. (№ 35). С. 10. 7. Про затвердження Вимог до оформлення дисертації: наказ Міністерства освіти і науки від 12.01.2017 р. № 40. <i>Офіційний вісник України</i>. 2017. № 20. С. 136–141. 8. Інструкція щодо заповнення особової картки державного службовця : затв. наказом Нац. агентства України з питань Держ. служби від 05.08.2016 р. № 156. <i>Баланс-бюджет</i>. 2016. 19 верес. (№ 38). С. 15–16.
Архівні документи	1. Лист Голови Спілки «Чорнобиль» Г. Ф. Лєпіна на ім'я Голови Ради Міністрів УРСР В. А. Масола щодо реєстрації Статуту Спілки та сторінки Статуту. 14 грудня 1989 р. <i>ЦДАГО України</i> (Центр. держ. архів громад. об'єднань України). Ф. 1. Оп. 32. Спр. 2612. Арк. 63, 64 зв., 71. 2. Матеріали Ради Народних комісарів Української Народної Республіки. <i>ЦДАВО України</i> (Центр. держ. архів вищ. органів влади та упр. України). Ф. 1061. Оп. 1. Спр. 8–12. Копія; Ф. 1063. Оп. 3. Спр. 1–3. 3. Наукове товариство ім. Шевченка. <i>Львів. наук. б-ка ім. В. Стефаника НАН України</i>. Ф. 1. Оп. 1. Спр. 78. Арк. 1–7.
Патенти	1. Люмінісцентний матеріал: пат. 25742 Україна: МПК6 C09K11/00, G01T1/28, G21H3/00. № 200701472; заявл. 12.02.07; опубл. 27.08.07, Бюл. № 13. 4 с. 2. Спосіб лікування синдрому дефіциту уваги та гіперактивності у дітей: пат. 76509 Україна. № 2004042416; заявл. 01.04.2004; опубл. 01.08.2006, Бюл. № 8 (кн. 1). 120 с.
Препринти	1. Панасюк М. І., Скорбун А. Д., Сплошной Б. М. Про точність визначення активності твердих радіоактивних відходів гамма-методами. Чорнобиль : Ін-т з проблем безпеки АЕС НАН України, 2006. 7, [1] с. (Препринт. НАН України, Ін-т проблем безпеки АЕС; 06-1).
Стандарти	1. ДСТУ 7152:2010. Видання. Оформлення публікацій у журналах і збірниках. [Чинний від 2010-02-18]. Вид. офіц. Київ, 2010. 16 с. (Інформація та документація). 2. ДСТУ ISO 6107-1:2004. Якість води. Словник термінів. Частина 1 (ISO 6107-1:1996, IDT). [Чинний від 2005-04-01]. Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2006. 181 с. 3. ДСТУ 3582:2013. Бібліографічний опис. Скорочення слів і словосполучень українською мовою. Загальні вимоги та правила (ISO 4:1984, NEQ; ISO 832:1994, NEQ). [На заміну ДСТУ3582-97; чинний від 2013-08-22]. Вид. офіц. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 15 с. (Інформація та документація).
Каталоги	1. Історико-правова спадщина України : кат. вист. / Харків. держ. наук. б-ка ім. В. Г. Короленка; уклад.: Л. І. Романова, О. В. Земляніщина. Харків, 1996. 64 с. 2. Пам'ятки історії та мистецтва Львівської області : кат.-довід. / авт.-упоряд.: М. Зобків та ін. ; Упр. культури Львів. облдержадмін., Львів. іст. музей. Львів : Новий час, 2003. 160 с.
Бібліографічні показники	1. Боротьба з корупцією: нагальна проблема сучасності : бібліогр. показч. Вип. 2 / уклад.: О. В. Левчук, відп. за вип. Н. М. Чала ;

	Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 60 с. 2. Микола Лукаш : біобібліогр. покажч. / уклад. В. Савчин. Львів : Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2003. 356 с. (Українська біобібліографія ; ч. 10). 3. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича в незалежній Україні : бібліогр. покажч. / уклад.: Н. М. Загородна та ін.; наук. ред. Т. В. Марусик; відп. за вип. М. Б. Зушман. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2015. 512 с. (До 140-річчя від дня заснування). 4. Лисодєд О. В. Бібліографічний довідник з кримінології (1992-2002) / ред. О. Г. Кальман. Харків : Одісей, 2003. 128 с. 5. Яценко О. М., Любовець Н. І. Українські персональні бібліографічні покажчики (1856-2013). Київ : Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського, 2015. 472 с. (Джерела української біографістики ; вип. 3).
Частина видання: книги	1. Гетьман А. П. Екологічна політика держави: конституційно-правовий аспект. <i>Тридцять лет с экологическим правом</i> : избранные труды. Харьков, 2013. С. 205–212. 2. Коломоєць Т. О. Адміністративна деліктологія та адміністративна деліктність. <i>Адміністративне право України</i> : підручник / за заг. ред. Т. О. Коломоєць. Київ, 2009. С. 195–197. 3. Алексєєв В. М. Правовий статус людини та його реалізація у взаємовідносинах держави та суспільства в державному управлінні в Україні. <i>Теоретичні засади взаємовідносин держави та суспільства в управлінні</i> : монографія. Чернівці, 2012. С. 151–169.
Частина видання: матеріалів конференцій (тези, доповіді)	1. Антонович М. Жертви геноцидів першої половини ХХ століття: порівняльно-правовий аналіз. <i>Голодомор 1932-1933 років: втрати української нації</i> : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 4 жовт. 2016 р. Київ, 2017. С. 133–136. 2. Анциперова І. І. Історико-правовий аспект акту про бюджет. <i>Дослідження проблем права в Україні очима молодих вчених</i> : тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 24 квіт. 2014 р.). Запоріжжя, 2014. С. 134–137. 3. Микитів Г. В., Кондратенко Ю. Позатекстові елементи як засіб формування медіакультури читачів науково-популярних журналів. <i>Актуальні проблеми медіаосвіти в Україні та світі</i> : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 3-4 берез. 2016 р. Запоріжжя, 2016. С. 50–53. 4. Соколова Ю. Особливості впровадження проблемного навчання хімії в старшій профільній школі. <i>Актуальні проблеми та перспективи розвитку медичних, фармацевтичних та природничих наук</i> : матеріали III регіон. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 29 листоп. 2014 р. Запоріжжя, 2014. С. 211–212.
Частина видання: довідкового видання	1. Кучеренко І. М. Право державної власності. <i>Великий енциклопедичний юридичний словник</i> / ред. Ю. С. Шемшученко. Київ, 2007. С. 673. 2. Пирожкова Ю. В. Благодійна організація. <i>Адміністративне право України</i> : словник термінів / за ред.: Т. О. Коломоєць, В. К. Колпакова. Київ, 2014. С. 54–55. 3. Сірий М. І. Судова влада. <i>Юридична енциклопедія</i>. Київ, 2003. Т. 5. С. 699.
Частина видання:	1. Коломоєць Т. О. Оцінні поняття в адміністративному

продовжуваного видання	законодавстві України: реалії та перспективи формулювання їх застосування. <i>Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки</i>. Запоріжжя, 2017. № 1. С. 36–46. 2. Левчук С. А., Хмельницький А. А. Дослідження статичного деформування складених циліндричних оболонок за допомогою матриць типу Гріна. <i>Вісник Запорізького національного університету. Фізико-математичні науки</i>. Запоріжжя, 2015. № 3. С. 153–159. 3. Левчук С. А., Рак Л. О., Хмельницький А. А. Моделювання статичного деформування складеної конструкції з двох пластин за допомогою матриць типу Гріна. <i>Проблеми обчислювальної механіки і міцності конструкцій</i>. Дніпропетровськ, 2012. Вип. 19. С. 212–218. 4. Тарасов О. В. Міжнародна правосуб'єктність людини в практиці Нюрнберзького трибуналу. <i>Проблеми законності</i>. Харків, 2011. Вип. 115. С. 200–206.
Частина видання: періодичного видання (журналу, газети)	1. Кулініч О. О. Право на освіту в системі конституційних прав людини і громадянина та його гарантії. <i>Часопис Київського університету права</i>. 2007. № 4. С. 88–92. 2. Коломoeць Т., Колпаков В. Сучасна парадигма адміністративного права: генеза і поняття. <i>Право України</i>. 2017. № 5. С. 71–79. 3. Коваль Л. Плюси і мінуси дистанційної роботи. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 1 листоп. (№ 205). С. 5. 4. Біленчук П., Обіход Т. Небезпеки ядерної злочинності: аналіз вітчизняного і міжнародного законодавства. <i>Юридичний вісник України</i>. 2017. 20-26 жовт. (№ 42). С. 14–15. 5. Bletskan D. I., Glukhov K. E., Frolova V. V. Electronic structure of 2H-SnSe₂: ab initio modeling and comparison with experiment. <i>Semiconductor Physics Quantum Electronics & Optoelectronics</i>. 2016. Vol. 19, No 1. P. 98–108.
Електронні ресурси	1. Влада очима історії: фотовиставка. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/photogallery/gallery?galleryId=15725757& (дата звернення: 15.11.2017). 2. Шарая А. А. Принципи державної служби за законодавством України. <i>Юридичний науковий електронний журнал</i>. 2017. № 5. С. 115–118. URL: http://lsej.org.ua/5_2017/32.pdf. 3. Ганзенко О. О. Основні напрями подолання правового нігілізму в Україні. <i>Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки</i>. Запоріжжя, 2015. № 3. С. 20–27. URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/Fakhovivvydannya/vznu/juridichni/VestUr2015v3/5.pdf (дата звернення: 15.11.2017). 4. .

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СФЕРІ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ

1.1. Інструментарій формування сутності та класифікації управлінських рішень

Управлінські рішення в обслуговуючих енергетичних компаніях та процес їх прийняття у сучасних ринкових умовах набувають особливого значення. Ефективність управління, перш за все, залежить від якості прийнятих управлінських рішень.

.....

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності системи внутрішнього контролю на підприємстві

Вивчення різних підходів прийняття управлінських рішень в обслуговуючих енергетичних компаніях свідчить, що аналіз займає суттєве місце в забезпеченні виконання чи не найважливішої вимоги до управлінських рішень – наукового обґрунтування варіантів таких рішень, досягнення максимальних економічних результатів за мінімальних витрат ресурсів.

.....

Внутрішня система побудови управління ресурсозбереженням складається з взаємозв'язаних підсистем: підсистеми загальних функцій управління ресурсозбереженням, підсистеми конкретних функцій управління ресурсозбереженням, підсистеми наукової підтримки а також забезпечуючої підсистеми (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Внутрішня система побудови системи управління ресурсозбереженням на підприємстві

Джерело: [31]

Проведемо аналіз забезпеченості КНП «Центр ПМД Хмельницького району», медичним персоналом. Вихідними даними для аналізу є звітні документи КНП «Центр ПМД Хмельницького району», зокрема звіти про кількість працівників форма №1-ПВ за 2018 рр.(табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Структура працівників ТОВ «Лідер»

№ з/п	Категорії працівників	Роки	Відсотків в загальній структурі, %
		2018	
1.	Керівники	37	19,07
2.	Виробничий персонал	93	47,94
3	Службовці	21	10,83
4	Спеціалісти	43	22,16
Всього		194	100

Примітка. Розраховано автором за даними ТОВ «Лідер»

Щодо структури персоналу (рис. 2.1), то найбільшу питому вагу складає виробничий персонал (47,94%), далі – спеціалісти – 22,16%, керівники – 19,07% та службовці – 10,83%.

Для розуміння методів оцінки рівня якості продукції розглянемо їхню характеристику в табл. 1.4 і визначимо погляди авторів щодо поділу на такі три групи методів

Таблиця 1.4. Характеристика методів оцінки рівня якості продукції

Методи Джерело	Диференційований	Комплексний	Змішаний
1	2	3	4
Бонцевич Н.В., Немогай Н.В., Садовський В.В. [45]	Пропонує використання одиничних показників і дозволяє визначити, за якими із них досягнутий рівень базового зразка і значення яких найбільше відрізняється від базового	Характеризується застосуванням узагальненого показника якості продукції, який представляє собою функцію від одиничних (комплексних) показників (головний показник, інтегральний, середньозважений)	Пропонує одночасно використовувати одиничні і комплексні (узагальнені) показники оцінки якості продукції (індекс якості, індекс дефектності)
Тарасенко Н.В. [79]	Передбачає порівняння одиничних виробів з відповідними показниками виробів- еталонів або ж базовими показниками стандартів	Полягає у визначенні узагальнюючого показника рівня якості оцінюваного виробу	-
Карпенко Є.М. [25]	Використовується для співставлення параметрів якості виду продукції, якій підлягає оцінці, з відповідними показниками виробу- еталону без об'єднання цих параметрів в будь- які однорідні групи	Використовується в тих випадках, якщо існує необхідність вираження якісного рівня виробу одним інтегральним параметром (інтегральний, середньозважений показник)	Застосовуються в тих випадках, якщо об'єктом оцінки є якість складної продукції, яка має широку і внутрішню неоднорідну номенклатуру показників якості
Полишко СП., Козлов А.Л. [56]	Співставлення одиничних показників якості продукції, яка підлягає оцінці, з одиничними показниками базового зразка або номенклатури базових показників	Застосовується узагальнений показник якості	-

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Сицко В.Є. [77]	Метод оцінки якості продукції, заснований на використанні одиничних показників її якості	Рівень якості продукції виявляється одним узагальненим показником (головний показник, інтегральний, середньозважений)	Оцінка якості продукції заснована на одночасному використанні одиничних і комплексних показників її якості
Фомін В.Н. [91]	Полягає в тому, що значення показників продукції, яка підлягає оцінці, порівнюється з базовим	Передбачає назви: метод головного показника, середньозваженого показника, заснований на інтегральному показнику і узагальнений диференційований метод	-

Примітка. Систематизовано автором