

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

Методичні рекомендації
до виконання комплексного тренінгу
для здобувачів вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент»
другого (магістерського) рівня

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2025

УДК 005(072.034)

M54

Укладач М. В. Мартиненко

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, логістики та інновацій.

Протокол № 14 від 25.03.2025 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Методичні рекомендації до виконання комплексного тренінгу M54 для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. М. В. Мартиненко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025. – 17 с.

Подано практичні методи та показники оцінювання різних напрямів діяльності підприємств, а також методичні підходи, які може бути використано під час виконання здобувачами вищої освіти індивідуальних завдань із різних тем, розрахунків економічних показників тощо. Уміщено завдання для розвитку навичок економічного аналізу, генерації нових ідей, управління колективами, самомотивації та роботи в команді.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня.

УДК 005(072.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2025

Вступ

У сучасних умовах розвитку підприємствам потрібні сучасні підходи до управління і виробництва. Провідна роль сучасних технологій у економічному розвитку країн світу обумовлює необхідність приділення особливої уваги вивченню різних підходів до їхнього впровадження у практичну діяльність на всіх економічних рівнях. Реалізація інноваційного потенціалу України багато в чому залежить від спроможності країни застосовувати сучасні підходи до просування нових підходів на світових ринках, задовольняти міжнародні потреби у нових ефективних технологіях, інтелектуаломістких товарах та послугах. У той же час, неможливо впроваджувати нові підходи без якісного оцінювання стану діяльності підприємств.

У таких умовах важливості набуває вміння керівників усіх рівнів оцінювати не тільки потенціал, але й інші показники діяльності підприємств, розробляти та впроваджувати рекомендації щодо вдосконалення діяльності підприємств.

Одним із напрямів удосконалення навчального процесу майбутніх менеджерів є активне застосування сучасних форм інтерактивного навчання, а саме – тренінгу, метою якого є розвиток компетентностей міжособистісної та професійної поведінки у бізнесі.

Застосування тренінгових технологій у підготовки менеджерів дають можливість не тільки передавати накопичений досвід викладача, взаємодіяти зі здобувачами вищої освіти, а й взаємодіяти здобувачам вищої освіти між собою. Крім того, вони спонукають до: творчої активності (що є дуже важливою вимогою до сучасних менеджерів); пошуку необхідної інформації й аналітичного мислення (що є складовою успіху вироблення навичок щодо прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності або недостатньої інформації); вироблення у здобувачів вищої освіти практичних навичок щодо виконання індивідуальних завдань і прийняття індивідуальної відповідальності (що також важливо у прийнятті управлінських рішень), публічної презентації індивідуальних і колективних результатів.

Метою тренінгу є оволодіння практичними навичками щодо оцінювання показників діяльності підприємств, а також розроблення практичних рекомендацій для підприємств із впровадження сучасних підходів до управління їхньою діяльністю.

Для досягнення мети визначено такі **завдання**:

систематизація знань та набуття навичок у сфері внутрішньоорганізаційних та зовнішньо орієнтованих процесів, розвиток здатностей до проведення аналізу показників діяльності підприємств залежно від поставлених цілей і завдань;

формування вміння робити коректні висновки із проведеного аналізу показників діяльності підприємств;

оволодіння знаннями щодо розроблення практичних рекомендацій для розвитку підприємств та вдосконалення їхньої діяльності.

У результаті участі в тренінгу у здобувачів вищої освіти формуються професійні та особисті компетентності (табл. 1).

Таблиця 1

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

Результати навчання	Компетентності, якими має оволодіти здобувач вищої освіти
1	2
РН1	СК7
РН2	СК8
РН3	СК2
РН4	СК6
РН5	СК1
РН6	СК7
РН7	СК3, СК6
РН8	ЗК1, СК1

1	2
PH9	ЗК5
PH10	СК2, СК6
PH11	СК2
PH12	СК10
PH13	ЗК4
PH14	СК4

Примітка.

PH1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний та аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

PH2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

PH3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

PH4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.

PH5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

PH6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

PH7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

PH8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією.

PH9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами.

PH10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

PH11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

PH12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

PH13. Вміти планувати і використовувати інформаційне, математичне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

РН14. Застосовувати та створювати комплексні управлінські технології, на основі інноваційних і логістичних креативних методів й інструментів для ефективного та результативного управління підприємствами для їх розвитку.

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі відповідно до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

Тренінг розрахований на 60 годин аудиторної роботи та 30 годин самостійної роботи здобувачів вищої освіти для групи чисельністю 20 – 25 осіб.

Необхідність комплексного тренінгу зумовлена тим, щоб підготувати здобувачів вищої освіти до проходження переддипломної практик на підприємствах за очікуваними темами дипломних робіт. У продовж часу, відведеного на тренінг, здобувачі вищої освіти здійснюють пошук реальної інформації на сайтах підприємств та сайтах конкурентів і постачальників з метою набуття компетентностей роботи в інтернеті з реальними даними, обґрунтування методів оброблення отриманої інформації та визначення напрямів удосконалення управління певними функціональними сферами діяльності підприємств з урахуванням сучасних тенденцій перебігу інноваційних процесів на основі використання реальних статистичних даних. Результати комплексного тренінгу повинні бути подані у звіті, до змісту й оформлення якого висувають такі вимоги.

Вимоги до структури звіту

Комплексний тренінг дозволяє сформувати компетентності з пошуку описової та статистичної інформації щодо діяльності підприємства – передбачуваної бази практики, в інтернеті та її використання для попереднього обґрунтування напрямів удосконалення його діяльності за темою дипломної роботи.

Структура звіту містить:

Титульний аркуш.

Зміст.

Вступ.

Розділ 1. Характеристика загальних економічних показників та сутності економічного аналізу.

Розділ 2. Характеристика показників предметної області та їхнє призначення.

Розділ 3. Рекомендації щодо вдосконалення діяльності підприємства в межах вибраної теми.

Висновки.

Кількість сторінок в окремих розділах чітко не регламентовано, але має відповідати вимогам достатньої інформативності та обґрунтованості рішень та висновків.

Орієнтовна кількість сторінок у розділах може бути такою:

Вступ – 1 с.

Розділ 1 – 5 – 7 с.

Розділ 2 – 5 – 7 с.

Розділ 3 – до 10 с.

Висновки – 1 с.

Вимоги до змісту розділів звіту

Вступ повинен містити обґрунтування актуальності й практичної значущості теми дипломної роботи, важливість здійснення економічного аналізу, а також інформацію про мету, завдання комплексного тренінгу, методи, інформаційну базу з обов'язковими посиланнями на сайти, які

буде використовувати здобувач вищої освіти у процесі аналізу діяльності підприємства.

Розділ 1. Характеристика загальних економічних показників підприємства та сутності техніко-економічного аналізу

У цьому розділі слід коротко описати призначення техніко-економічного аналізу. Зазначити, які висновки щодо діяльності підприємства він дозволяє зробити. А також надати опис техніко-економічних показників, у тому числі розрахункових, та їхнє призначення (які висновки можна зробити під час аналізу їхньої динаміки і т. д.).

Опис надати у вигляді таблиці, а також текстом під таблицею.

Перелік економічних показників, які треба охарактеризувати, наведено у табл. 2 та 3.

Таблиця 2

Основні економічні показники діяльності підприємства

№ з/п	Показники	Одиниці вимірювання
1	2	3
1	Обсяг товарної продукції без ПДВ у поточних цінах	тис. грн
2	Обсяг товарної продукції без ПДВ у порівнянних цінах	тис. грн
3	Виручка від реалізації продукції без ПДВ у поточних цінах	тис. грн
4	Виробнича собівартість продукції, у тому числі	тис. грн
4.1	сировина і матеріали	тис. грн
4.2	паливо та енергія на технологічні потреби	тис. грн
4.3	основна заробітна плата основних робітників	тис. грн
4.4	загальновиробничі витрати	тис. грн
5	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн
6	Адміністративні витрати	тис. грн
7	Витрати на збут	тис. грн
8	Середньоспискова чисельність працівників	осіб
	у тому числі за категоріями:	
8.1	основні працівники	осіб
8.2	допоміжні працівники	осіб

1	2	3
8.3	спеціалісти, службовці	осіб
8.4	адміністративно-управлінський персонал	осіб
9	Чисельність на початок періоду	осіб
10	Прийнято робітників	осіб
11	Вибуло робітників:	осіб
	у тому числі	осіб
11.1	з причин скорочення штатів	осіб
11.2	за власним бажанням	осіб
11.3	за порушення трудової дисципліни	осіб
12	Чисельність на кінець періоду	осіб
13	Фонд оплати праці	тис. грн
14	Фонд робочого часу	год
15	Валовий прибуток від реалізації продукції	тис. грн
16	Вартість основних виробничих фондів (ОВФ) на початок періоду	тис. грн
17	Вартість ОВФ на кінець періоду	тис. грн
18	Вартість ОВФ, що надійшли	тис. грн
19	Вартість ОВФ, що вибули	тис. грн
20	Середньорічна вартість ОВФ	тис. грн
21	Середньорічна вартість активної частини ОВФ	тис. грн

Таблиця 3

Основні розрахункові техніко-економічні показники діяльності підприємства

№ з/п	Показники	Одиниці вимірювання
1	Продуктивність праці	грн/особу
2	Матеріаловіддача	грн/грн
3	Матеріаломісткість	грн/грн
4	Фондовіддача	грн/грн
5	Фондомісткість	грн/грн
6	Рентабельність виробництва	%

Цей перелік показників треба описати, подавши їх у табл. 4 (з прикладом заповнення).

Економічні показники діяльності підприємства та їхня характеристика

№ з/п	Джерела вихідних даних для розрахунку показника (у яких звітах підприємства можна знайти вихідні дані)	Назва вихідних даних	Назва та формула розрахунку показника	Економічне значення показника (які висновки щодо діяльності підприємства можна зробити на основі цього показника)
1	Звіт з праці № 1-ПВ (місячна та квартальна форми) Звіт 1 – підприємництво (річна)	Затрати робочого часу на виготовлення продукції (Т)	Трудо- місткість = = Т / Q	Складовий показник продуктивності праці, що відображає витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції. Зменшення трудомісткості призводить до скорочення часу на виготовлення кожної одиниці продукції, а отже, до загального зростання обсягів виробництва, розміру доходів, а значить і зростання прибутку
	Звіт про виробництво промислової продукції за видами (Форма 1-П (місячна)) Якщо послуги то: Звіт про обсяги реалізованих послуг (Форма № 1-послуги (квартальна))	Кількість виготовленої продукції (Q)		

Якщо підприємство, на яке здобувач вищої освіти піде на переддипломну практику, має певну специфіку звітності, не здає якусь звітність, або здає додаткову тощо – це треба описати в цьому розділі.

Розділ 2. Характеристика показників предметної галузі та їхнє призначення

У цьому розділі необхідно подати перелік та характеристики показників, які можуть бути використані для оцінювання стану певної сфери діяльності підприємства (наприклад, інноваційної діяльності, маркетингу, логістики, антикризового менеджменту тощо) залежно від тієї теми або напрямку, які заплановано досліджуватися під час написання дипломної роботи.

Перелік показників здобувач вищої освіти визначає самостійно, попередньо ознайомившись з літературою з конкретних специфічних питань щодо теми його дипломної роботи. Цей перелік повинен бути достатнім, для того, щоб за наявності вихідних даних була можливість охарактеризувати стан того чи іншого напрямку діяльності підприємства (або функції менеджменту).

Вибрані специфічні показники необхідно охарактеризувати, заповнивши табл. 5 (з прикладом заповнення).

Таблиця 5

Показники, що характеризують стан та ефективність маркетингу в цілому, а також інтернет-маркетингу на підприємстві

№ з/п	Джерела вихідних даних для розрахунку показника (у яких звітах підприємства можна знайти вихідні дані)	Назва вихідних даних	Назва та формула розрахунку показника, одиниці вимірювання	Економічне значення показника (які висновки щодо діяльності підприємства можна зробити на основі цього показника)
1	Звіт відділу маркетингу, рекламний бюджет, гул-аналітика, Meta Insights та ін. у динаміці до і після проведення маркетингових заходів	Дохід від рекламної кампанії (РК) або маркетингу в цілому	ROMI (return on marketing investment) = (Дохід від РК – Витрати на РК) / Витрати на РК	Це коефіцієнт окупності коштів, що були вкладені в маркетинг (тільки рекламний бюджет, без урахування собівартості продукту). Універсальна та найпоширеніша метрика. Допоможе визначити, в який саме рекламний канал варто вкласти гроші, а від якого – відмовитися. Наприклад, відсоток повернення інвестицій компанії N з контент-маркетингу може бути вищим, ніж з медійної реклами. Виходячи з цього, раціональнішим рішенням буде виділити більшу частину бюджету на контент

Після таблиці можна додати текстову інформацію для додаткової характеристики, яка не вмістилася у табл. 5.

Розділ 3. Рекомендації щодо вдосконалення діяльності підприємства в межах вибраної теми

У цьому розділі в загальному вигляді подають рекомендації щодо напрямів удосконалення **маркетингу / логістики / антикризового менеджменту підприємства тощо, залежно від теми дипломної роботи з урахуванням сучасних тенденцій перебігу інноваційних процесів та використання їхніх здобутків підприємствами**. Необхідно перелічити, а головне – обґрунтувати з використанням економіко-математичних кількісних або експертних якісних методів основні напрями, за якими може в цілому відбуватися удосконалення діяльності підприємства щодо майбутнього напрямку або теми дипломної роботи. Цей розділ бажано зробити максимально у графічному вигляді. Тобто за можливістю подати рекомендації або у табличній формі, або у вигляді рисунків, схем тощо з мінімальними текстовими коментарями.

Висновки

У висновках коротко наведено відомості про підприємство, на яке здобувач вищої освіти планує йти на переддипломну практику, основні отримані результати економічного аналізу його діяльності, обґрунтовані напрями вдосконалення управління певною функціональною сферою його діяльності з урахуванням тенденцій розвитку інноваційних процесів.

Обов'язковою є інформація про те, що перелічені у звіті показники планують проаналізувати на основі реальних даних.

Вимоги до оформлення звіту з комплексного тренінгу

Звіт подають в електронному вигляді, на титульній сторінці (див. шаблон на ПНС) вставляють скан підпису здобувача вищої освіти.

Шрифт основного тексту – звичайний, 14 pt TNR. Текст у таблицях та рисунках 12 pt TNR. Абзацний відступ має складати 1,25 см, вирівнювання основного тексту – по ширині. «Висячих рядків» не допускають.

Поля: ліве – 20 мм, праве – 10 мм, верхнє – 10 мм, нижнє – 10 мм.

До списку літератури не дозволено включати публікації, здійснені у країнах-агресорах.

Критерії оцінювання

Обов'язковою складовою отримання прохідного бала з комплексного професійного тренінгу є підготовка та захист звіту. У процесі захисту звітів відбувається їхнє обговорення у групі та здобувачі вищої освіти відповідають на запитання викладача й інших здобувачів вищої освіти.

Здобувачі вищої освіти складають звіт за результатами тренінгу. Звіт має містити всі виконані впродовж тренінгу завдання.

Вимоги до подання практичних результатів тренінгу:

презентація до 10 хв із використанням наочних матеріалів;

відповідь на питання про участь у тренінгу;

участь в обговоренні результатів виконання іншими учасниками.

За результатами виконання завдань тренінгу здобувачі вищої освіти формують підсумковий звіт.

Оцінювання кожного звіту у формі есе здійснюють відповідальні викладачі-тренери за даними звіту та результатами захисту.

Підсумкову оцінку за тренінг визначають шляхом підсумовування балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час навчання використовують такі заходи контролю:

Поточний контроль: компетентнісно орієнтовані практичні завдання (10 балів), письмова контрольна робота (20 балів), поточні лабораторні роботи за темами (20 балів), звіт у формі есе (50 балів).

Максимальний бал за результатами комплексної підготовки – 100 балів, мінімальний прохідний бал – 60.

Звіт з комплексного тренінгу проходить перевірку на антиплагіат на платформі [StrikePlagiarism.com](https://www.strikeplagiarism.com).

Рекомендована література

Основна

1. Білецька Д. О. SMART-метод формування ефективних цілей на підприємствах / Д. О. Білецька // Актуальні проблеми сучасної науки та освіти (частина I): матеріали Міжнародної науково-практичної конференції м. Львів, 15–16 квітня 2020 року. – Львів : Львівський науковий форум, 2020. – 51 с.
2. Волкова Н. А. Економічний аналіз : навч. посіб. / Н. А. Волкова, Н. Е. Подвальна, К. Д. Семенова. – Одеса : ППЦ «Белка». 2020. – 240 с.
3. Економіка праці [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Г. В. Назарова, Х. Ф. Агавердієва, Н. В. Аграмакова [та ін.] ; за заг. ред. Г. В. Назарової ; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. – Електрон. текстові дані (33,1 МБ). – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 330 с. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22471>.
4. Методичні рекомендації до проведення комплексного тренінгу для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. О. В. Авраменко ; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. – Електрон. текстові дані (184 КБ). – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 48 с. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20975>.
5. Українська Л. О. Підприємство в умовах викликів і загроз сучасності: концептуально-методичні основи економічної безпеки / Л. О. Українська // Економічна теорія та право. – 2022. – № 4. – С. 26–35.
6. Marku A. The Art of Setting Smart Goals: Set Winning Goals and Live a Life of Abundance, Success and Achievement / A. Marku. – London : GB Press, 2019. – 51 p.
7. Ricketts M. The Economics of Business Enterprise: An Introduction to Economic Organisation and the Theory of the Firm / M. Ricketts. – Glos : EE Publishing Limited, 2019. – 680 p.

Додаткова

8. Дженджеро О. Л. Шляхи оновлення освітнього середовища в закладах вищої освіти / О. Л. Дженджеро, О. М. Воєділова // Конкурентоспроможність вищої освіти України в умовах інформаційного суспільства : збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 11 жовтня 2019 року). Чернігів : Чернігів. нац. технол. ун-т, 2019. – С. 25–27.

9. Прищепа С. Робота в команді як професійна компетентність керівника закладу освіти / С. Прищепа // Věda a perspektivy. – 2023. – №. 11 (30). – С. 238–244.

10. Радченко М. Самопрезентація як критерій формування професіоналізму / М. Радченко // WorldJournal. – 2020. – № 06–07. – Р. 71–77.

Інформаційні ресурси

11. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua.

12. Офіційний вебсайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

13. Офіційний вебсайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. – Режим доступу : <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.

14. Положення про організацію освітнього процесу в Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця [Електронний ресурс] : Наказ № 5 від 26.10.2020 р. – Режим доступу : <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/Polozhennya-pro-organizatsiyuosvitnogo-protsesu-u-HNEU.pdf>.

15. Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=8545>.

Зміст

Вступ.....	3
Вимоги до структури звіту.....	7
Вимоги до змісту розділів звіту	7
Розділ 1. Характеристика загальних економічних показників підприємства та сутності техніко-економічного аналізу	8
Розділ 2. Характеристика показників предметної галузі та їхнє призначення	10
Розділ 3. Рекомендації щодо вдосконалення діяльності підприємства в межах вибраної теми	12
Висновки.....	12
Вимоги до оформлення звіту з комплексного тренінгу	12
Критерії оцінювання	13
Рекомендована література.....	14
Основна	14
Додаткова	15
Інформаційні ресурси	15

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації
до виконання комплексного тренінгу
для здобувачів вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент»
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Мартиненко** Марина Вікторівна

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *В. О. Дмитрієва*

План 2025 р. Поз. № 80 ЕВ. Обсяг 17 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61165, м. Харків, просп. Науки, 9-А

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